

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Petra Štěpánková

Kvalita pracovního života z pohledu zaměstnanců

Quality of work life from the employees' perspective

Poděkování

Ráda bych velmi poděkovala doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za odborné vedení, podnětné návrhy a péči a ochotu, se kterými ke mně přistupovala při tvorbě této práce. Děkuji také své rodině, příteli a blízkým za velikou podporu, kterou mě zahrnují a za kterou jsem ohromně vděčná.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 5. 2014

.....
Petra Štěpánková

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou kvality pracovního života, a to konkrétně z pohledu zaměstnanců, tedy subjektivní perspektivou. Teoretická část práce mapuje historický vývoj kvality pracovního života a začleňuje ji do kontextu organizačního řízení. Dále vymezuje řadu odlišných definic, koncepcí a aktuálně používaných nástrojů měření tohoto konstruktů. Na základě analýzy koncepcí blíže představuje deset vybraných faktorů kvality pracovního života, jež představují teoretická východiska pro praktickou část práce. Ta sestává z návrhu výzkumného projektu, který se zaměřuje na navržení standardizovaného dotazníku pro měření kvality pracovního života v českém prostředí.

Klíčová slova:

kvalita pracovního života, subjektivní kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, pracovní spokojenost, produktivita

Abstract:

This bachelor thesis deals with the issue of quality of work life, specifically from the employees' point of view; that is from the subjective perspective. The theoretical part of the thesis covers the historical development of quality of work life and puts it into the context of organizational management. Furthermore, it demarcates a set of different definitions, conceptions and currently used methods of measurement of the construct. By analysing the conceptions, it closely introduces ten chosen factors of quality of work life which represent the theoretical basis for the practical part of the thesis. The practical part consists of a layout of a research project which focuses on the development of a standardized survey for measuring quality of work life in Czech setting.

Keywords:

quality of work life, subjective quality of work life, work-life balance, work-life balance, job satisfaction, productivity

Obsah

Seznam použitých zkratk:	8
Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Kvalita pracovního života	11
1.1 Vývoj konceptu kvality pracovního života	11
1.2 Subjektivní hledisko kvality pracovního života	14
1.3 Definování kvality pracovního života	15
1.4 Kvalita pracovního života jako cesta k produktivitě	18
2. Koncepce kvality pracovního života	20
2.1 Waltonova teorie kvality pracovního života	20
2.2 Teorie Hackmana a Oldhama	23
2.3 Davisova koncepce psychologických potřeb	24
2.4 Taylorova koncepce	26
2.5 Teorie Warra, Cooka a Walla	26
2.6 Turcottovy dimenze kvality pracovního života	27
2.7 Kritéria Baby a Jamala	28
2.8 Pojetí Martela a Dupuise	29
2.9 Institucionální hledisko kvality pracovního života	29
3. Vybrané faktory kvality pracovního života	33
3.1 Organizační kultura	33
3.2 Odměna	33
3.3 Příležitosti pro pracovní růst a rozvoj	34
3.4 Vztahy na pracovišti	34
3.5 Rovnováha mezi prací a osobním životem	35
3.6 Participace na rozhodování	35
3.7 Autonomie	36
3.8 Rozmanitost úkolů	36

3.9 Smysluplnost práce	37
3.10 Zdravé pracovní podmínky	37
4. Nástroje měření kvality pracovního života	38
4.1 Metody měření kvality pracovního života v České republice	40
PRAKTICKÁ ČÁST	42
5. Návrh výzkumného projektu	42
5.1 Výzkumný problém	42
5.2 Design výzkumného projektu	43
5.3 Výzkumný soubor	43
5.3.1 Výběr pro focus group	43
5.3.2 Výběr pro distribuci dotazníku	43
5.4 Metody, jejich administrace a výzkumný postup	44
5.5 Zpracování dat	46
5.6 Diskuze	47
Závěr	49
Seznam použité literatury	51

Seznam použitých zkratk:

ANACT – Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail

EIRO – The European Industrial Relations Observatory

EMCC – The European Monitoring Center on Change

EWCO – The European Working Conditions Observatory

GSS – General Social Survey

KPŽ – Kvalita pracovního života

NIOSH – National Institute of Occupational Health and Safety

RES – Registr ekonomických subjektů ČR

SQWLI – Subjective Quality of Working Life Indicator

WRQoL – Work-Related Quality of Life Scale

Úvod

Práce představuje centrální roli v lidském životě a je základní činností člověka, která pomáhá rozvíjet jeho osobnost, identitu a nabízí prostředek k naplnění lidských potřeb. Nejedná se tedy o pouhou cestu k obživě či finančnímu zázemí; naopak s sebou přináší širší spektrum vlivů a potenciálního přínosu pro kvalitní prožívání lidského života (Svobodová, 2006). Jako taková si zaslouží nemalou pozornost v oblasti zkoumání kvality pracovního života, konstrukt, který nabyl na rozmachu zejména v posledních dvaceti letech a který se ukazuje jako přínosný pro obě strany pracovního kontinua: zaměstnance i zaměstnavatele.

Kvalita pracovního života je multidimenzionální koncept, který svým tématem zasahuje interdisciplinárně do řady vědních oborů. I z toho důvodu je nesmírně širokým a divergentním termínem, pro nějž nebyl dosud stanoven všeobecně platný konsenzus či uznávaná definice. Tato práce nahlíží koncept kvality pracovního života subjektivní perspektivou, tedy z pohledu zaměstnance, a usiluje o poskytnutí obsáhlého a přehledného shrnutí teoretických východisek tohoto konstrukt, které v českém prostředí dosud nebylo v takové šíři zpracováno.

Cílem práce je zmapovat historický i teoretický kontext kvality pracovního života, začlenit ji do komplexu prožívání zaměstnance a poskytnout základ pro aplikované využití těchto poznatků v praktické části práce.

Z výše uvedeného cíle logicky vyplývá i členění kapitol této bakalářské práce. V první kapitole je prostor věnován historickému vývoji konceptu kvality pracovního života, z něhož přímo vyplývá odůvodnění zabývat se tímto konstruktem z pohledu zaměstnanců, který představuje současné paradigma kvality pracovního života. Prezentována jsou rovněž vymezení starších i novějších definic, v nichž je nastíněna problematika konceptualizace tohoto konstrukt. Kapitola je uzavřena pasáží pojednávající o přínosech kvality pracovního života pro organizaci – proč je žádoucí, aby se tímto konceptem organizace zabývaly, jak přispívá kvalita pracovního života jejich produktivitě a jak představuje investici do lidských zdrojů, která se vyplatí.

Druhá kapitola pojednává o nejvýznačnějších teoretických koncepcích kvality pracovního života. Vzhledem k absenci všeobecně uznávané definice se jako nejlepší způsob pochopení tohoto konstruktu jeví hlubší vhled do komponent, z nichž je tvořen. Prezentovány jsou jak historické i novodobé koncepce jednotlivých badatelů, tedy tzv. akademické hledisko, tak současné koncepce institucí zavedených v Evropské unii, oblasti relevantní pro Českou republiku, tedy tzv. institucionální hledisko.

Vzhledem k hodnotnosti tématu dvou prvních kapitol, které napomáhají teoretickému zakotvení kvality pracovního života, byl těmto dvěma částem práce věnován největší prostor. Kapitoly by tak měly představovat relativně hluboký vhled do subjektivního hlediska prezentovaného konstruktů. Ve snaze dosáhnout tohoto vhledu proto byla využita i starší pramenová literatura, která je však kombinována a zasazena do rámce soudobých zdrojů.

Ve třetí kapitole je dále rozvíjeno téma deseti specifických faktorů, které kvalitu pracovního života utvářejí a přímo působí na způsob, jakým tuto kvalitu prožívá zaměstnanec. Čtvrtá kapitola je poté přehledem v současnosti uplatňovaných nástrojů měření kvality pracovního života, a to jak v zahraničí (konkrétně v Evropské unii), tak v České republice.

Na teoretickou část práce přímo navazuje část praktická, která čerpá z nastíněných teoretických východisek a využívá je k tvorbě výzkumného projektu, jehož cílem je vytvoření standardizovaného dotazníku měřícího kvalitu pracovního života v českém prostředí.

Vzhledem k rozšířenosti tématu v zahraničí byla v práci ve velké míře využita zahraniční literatura. Ta je zpracována s výjimkou dvou případů z primárních zdrojů. Zdroje jsou citovány podle citační normy American Psychological Association (APA) a veškeré překlady jsou vlastní iniciativou autorky, není-li uvedeno jinak. Je-li určení výstižného českého ekvivalentu překládaného termínu problematické, je v závorce uváděno znění v původním jazyce (v této práci se jedná o případy pouze v angličtině).

TEORETICKÁ ČÁST

1. Kvalita pracovního života

Kvalita pracovního života (KPŽ) je multidimenzionální konstrukt, který je úzce spojený s kvalitou života jako takovou a zasahuje nejen do psychologie práce a organizace, ale také do psychologie zdraví a pozitivní psychologie. Vychází ideologicky z humanistického přístupu a hovoří se o ní jako o skupině principů tvrdících, že lidé jsou spolehliví, zodpovědní a schopní hodnotného přínosu pro svou organizaci a že si zaslouží jednání s respektem (Kashani, 2012). Díky svému charakteru je ovšem předmětem zájmu i řady dalších vědeckých disciplín, jako je např. andragogika, sociologie či ekonomie. Nestojí tedy na jednotném teoretickém základu, a ačkoli je předmětem zkoumání již přes pět desetiletí, stále pro ni nebyla nalezena všeobecně uznávaná definice, která by termín náležitě objasnila a postihla všechny jeho dimenze a náležitosti.

Pro správné pochopení komplikovaného konceptu kvality pracovního života je třeba začlenit ji alespoň stručně do historického kontextu a shrnout její vývojové fáze. O to důležitější je tento přehled, nahlíží-li se na kvalitu pracovního života z pohledu zaměstnanců, tedy subjektivním přístupem. Ten je umisťován do popředí relativně čerstvě v posledních dvou desetiletích a je výsledkem několikaletých debat o kontinuu subjektivity-objektivity v nahlížení kvality pracovního života.

1.1 Vývoj konceptu kvality pracovního života

Martel a Dupuis (2006) hovoří o tom, že ojedinělé snahy o vylepšení pracovních podmínek se objevují už v 19. století. Walton (1974), jeden z předních badatelů v oblasti kvality pracovního života, však jako oficiální prvopočátky tohoto konceptu považuje až začátek 20. století, kdy vznikala legislativa týkající se eliminace rizikových faktorů na pracovišti a pracovních úrazů. Ve 30. letech kvalitu pracovního života posílilo odborové hnutí a své výzkumy v té době prováděl i sociolog Elton Mayo (2003), který zkoumal pracovní podmínky zaměstnanců v továrnách. Výsledky jeho bádání vedly k počátkům modulace do té doby uplatňovaného modelu vědeckého řízení autora F. W. Taylora (Tureckiová, 2004). Martel a Dupuis (2006) hodnotí Mayovo působení jako položení základů humanizace pracovních podmínek zaměstnanců, které však zatím byly marginálním přístupem doplňujícím model vědeckého řízení. Ten sílil i přesto, že po druhé světové válce nastal obrovský rozmach sektoru služeb, jež začaly tvořit zhruba 60 % všech pracovních pozic ve Spojených státech. Sekharan (1985) upřesňuje, že v této době se kvalita pracovního života

zabývala pouze atributy jako plat, pracovní doba a fyzické pracovní podmínky, tedy objektivními charakteristikami práce (cit. podle Reena, 2009).

Oficiálně se řadí první výzkumy organizace práce a popularizace konceptu kvality pracovního života do Švédska v 60. letech, kde se sociálně-demokratické politické strany snažily o zvýšení zájmu o pracovní podmínky soustředěné na well-being zaměstnanců (Davis & Cherns, 1975). Martel a Dupuis (2006) podotýkají, že v dalších zemích Evropy šlo spíše o izolované a neorganizované pokusy začít se tímto konstruktem více zabývat.

Termín kvalita pracovního života (quality of work life) byl poprvé použit v 60. letech Irvingem Bluestonem z firmy General Motors v USA. Zde pozorujeme zárodek jednoho z klíčových faktorů kvality pracovního života – participace na rozhodování. Pracovníci dostávali aktivní roli v rozhodování o svých pracovních podmínkách, čímž se hodnotila také jejich spokojenost a vyvíjely se programy k navýšení jejich produktivity (Goode, 1989).

Vyvrcholením rozmachu kvality pracovního života byla mezinárodní konference v Arden Hall v Harrimanu ve státě New York, pořádaná v září roku 1972. Projednávala se zde potřeba koordinace badatelů a organizací zapojených do zkoumání kvality pracovního života, jejímž cílem by bylo vystavit solidní teoretický základ tohoto nového konceptu. V návaznosti byla roku 1973 zřízena International Council for the Quality of Working Life, která propagovala výzkum a výměnu informací týkajících se mentálního zdraví na pracovišti (Martel & Dupuis, 2006).

V následných pokusech o definování kvality pracovního života se badatelé potýkali s jejím vymezením oproti konceptu pracovní spokojenosti, s nímž byla kvalita pracovního života často spojována. Zatímco například Sheppard (1975) pojímá pracovní spokojenost jako přímou příčinu kvality pracovního života, Lawler (1975) tento kauzální vztah popírá, avšak snaží se o jistý konsenzus mezi oběma koncepty. Vysvětluje, že pracovní spokojenost je klíčovou součástí kvality pracovního života, ale ne v podobě, v jaké je známá samostatně. Domnívá se totiž, že k adekvátní motivaci zaměstnanců, kteří by soustavně usilovali o lepší výkon a dosažení stanovených cílů, je potřeba určitý stupeň nespokojenosti. Budou-li všichni zaměstnanci vysoce spokojeni, produktivita organizace bude trpět, protože pracovníci nebudou vynakládat dostatečné nasazení. Podle Lawlera tedy musí jakákoli definice kvality pracovního života specifikovat i míru napětí, které je na pracovišti žádoucí, což pracovní spokojenost jako taková neřeší.

Seashore (1975) oponoval oběma výše uvedeným stanoviskům názorem, že spokojenost či nespokojenost je v determinaci kvality pracovního života nadhodnocená a ve skutečnosti je

jen jedním z faktorů, které kvalitu určují. Ve svých výzkumech dospěl k závěru, že zhruba 40 % kvality pracovního života je utvářeno podmínkami pracovního prostředí, zatímco 50 % pramení z individuálních rozdílů mezi zaměstnanci (demografická situace, subjektivní osobnostní předpoklady apod.). Zbývajících 10 % tvoří další vybrané vlivy.

V novodobější literatuře nacházíme zmínky o konsenzu, který kvalitu pracovního života považuje za pojem zabývající se tělesnou a duševní pohodou zaměstnanců a který se od pracovní spokojenosti liší (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001). Pracovní spokojenost je vnímána jako jeden z výstupů kvality pracovního života (kauzalita je tedy opačná k té, kterou uvádí Sheppard) a kvalita pracovního života je mnohem širším konstruktem, který se zabývá spokojeností s prací, ale i s jinými životními oblastmi. Podle Dvořákové (2005), která ze Sirgyho et al. vychází, v sobě kvalita pracovního života obsahuje „*vliv pracoviště a pracovních podmínek v nejširším slova smyslu na spokojenost s prací, spokojenost s mimopracovními oblastmi života a spokojenost s celkovým životem, osobní štěstí a subjektivní pocit zdraví*“ (s. 23). Jiní autoři, kteří toto univerzalistické pojetí kvality pracovního života zastávají, hovoří o kvalitě jakožto o hierarchii pojmů, kde životní spokojenost stojí na vrcholu, pracovní spokojenost uprostřed a nejnižší je spokojenost se specifickými aspekty práce (mzda, vztahy na pracovišti, spokojenost s vedením) (Danna & Griffin, 1999).

Seashore (1975) ovšem upozorňuje, že kvalita pracovního života by neměla být vnímána jednostranně, tj. například pouze z pohledu zaměstnance, neboť jde o koncept multidimenzionální. Sám jej definuje jako efektivitu v pracovních rolích, na kterou je třeba nahlížet třemi články světa práce: pohledem zaměstnavatele (pro kterého je kvalita pracovního života odrážena s ohledem na výkon – produktivita, nákladnost produkce, kvalita produkce), pohledem zaměstnance (faktory jako příjem, bezpečnost, vnitřní uspokojení z práce) a pohledem širší perspektivy společnosti (efektivita rolí – do jaké míry jsou využita nadání a kompetence pracovníků). Tyto tři perspektivy jsou do značné míry propojené, což demonstruje např. ztrátovost plynoucí z narušené dyády zaměstnance a pracoviště. Je-li zaměstnanec nemocný, znamená to pro zaměstnavatele výdaj navíc a přítěž pro sociální a zdravotní systém společnosti. Podobné stanovisko zaujímá také Yusuf (1995), který perspektivy nazývá obrazy světa práce – obraz jednotlivce, obraz organizace a obraz společnosti, přičemž obraz společnosti definuje trochu odlišně než Seashore a vymezuje jej jako normy, hodnoty a očekávání společnosti v dané době.

1.2 Subjektivní hledisko kvality pracovního života

Po zavedení prvních struktur kvality pracovního života se dále rozvíjela debata, jak tento konstrukt měřit. Walton (1975) už ve svých pilotních člancích varuje před tím, že mezi teoretickým přístupem ke kvalitě pracovního života a způsoby jejího měření nastane rozkol, neboť odlišný význam má na úrovni individuální (subjektivní kritéria) a na úrovni organizační (objektivní kritéria). Nadler a Lawler (1983) navíc podotýkají, že dokud nebude problematika definování kvality pracovního života vyřešena, mohou být veškeré výzkumy v této oblasti zkreslené.

Trist a Westley (1981) byli i z toho důvodu silnými zastánci objektivního přístupu v pojímání kvality pracovního života. Argumentují tím, že měří-li se subjektivní vnímání kvality pracovního života v čase, tedy ve stylu výzkumu „před“ a „po“, vstupují do tohoto subjektivního hodnocení nežádoucí proměnné, takže subjekt může na otázku „Jak jste spokojeni se svou prací?“ odpovědět prvně „Spíše ano“ a o 6 měsíců později „Vůbec ne“ ne proto, že by se práce zhoršila, ale proto, že na ni změnil svůj názor či vhléd. Z toho důvodu se tito autoři domnívají, že měřit objektivní kritéria kvality pracovního života, jako je produktivita, absentérství nebo fluktuace zaměstnanců, je nejvíce reliabilní možnou metodou. V 70. a 80. letech zejména byl navíc mezi výzkumníky trend měřit kvalitu pracovního života skrze pracovní spokojenost, pro niž už metodologie existovala, což Trist a Westley zavrhnou, protože považují kvalitu za dynamický konstrukt, zatímco pracovní spokojenost za statický jev.

V 80. letech se objevily snahy o vymezení příčin problematického definování kvality pracovního života, které by vnesly do pokusů o klarifikaci tohoto pojmu nové světlo. Sashkin a Burke (1987) věnují v této souvislosti pozornost právě subjektivitě kvality pracovního života a hovoří o ní následovně: *„Kvalita pracovního života může mít různé významy pro různé lidi v různých rolích nebo pro jednoho člověka v různých rolích. Ještě více znepokojující je, že i různí lidé ve stejné roli mohou mít odlišné představy o kvalitě pracovního života, a to nejen na základě odlišných osobních hodnot, ale také následkem odlišných schopností a způsobilostí“* (s. 398-399). Pozornost se tedy obrací právě na pracovníka a jeho subjektivní vnímání charakteristik práce, kterou vykonává, a jí příbuzných jevů. Od striktně objektivního přístupu (zájem o zaměstnanost, bezpečnost, výděly a profity) kvalita pracovního života expandovala a začala se zabývat i faktory, jako je míra pracovníka nasazení v práci, jeho spokojenost s různými aspekty pracovního prostředí, jeho vnímaná úroveň pracovní kompetence, úspěch v práci apod. (Sekharan, 1985).

Martel a Dupuis (2006) provedli rozsáhlou rešerši relevantní literatury k tématu kvality pracovního života a došli k závěru, že ke konci 80. let byly definovány tři základní shody týkající se vymezení tohoto konceptu, tedy že snahy o zavedení jistého konsenzu nebyly zcela bezúspěšné. Mezi tyto shody se řadí kromě nesporného vztahu mezi kvalitou života a kvalitou pracovního života a interakce organizačních, lidských a sociálních složek práce také fakt, že kvalita pracovního života je subjektivním konstruktem. Definice vycházející od této doby tedy zaujímají subjektivní stanovisko nebo se subjektivních kritérií minimálně dotýkají, což nicméně neřeší problém operacionalizovaného a validního hodnocení natolik subjektivního konstruktu, jakým kvalita pracovního života je. Metodologie v rámci kvality pracovního života je dosud značně problematická.

Jedním z možných důvodů nalezení tohoto subjektivního konsenzu kvality pracovního života je podobná problematika, s níž se v dané době potýkala všeobecná kvalita života (quality of life). Tento koncept se podařilo definovat skrze pozorování kvality života pacientů. Postupem času vycházelo najevo, že kvalita života nezávisí pouze na objektivním a pasivním handicapu, který přináší potenciální choroba, ale že je aktivně ovlivňována subjektivními charakteristikami nemocného. Mezi pacienty trpícími stejnou chorobou byly významné rozdíly v úrovni prožívané kvality života, což vedlo badatele k ustanovení, že kvalita života je subjektivní konstrukt, na nějž mají fyzické aspekty vliv do různé míry na základě individuálních charakteristik jedince (Dupuis et al., 2000). Záleží na řadě individuálních faktorů, jako je osobní přístup, postoj aj. Z tohoto důvodu se začalo podobným způsobem uvažovat i o kvalitě života v pracovním kontextu, totiž že kvalita pracovního života jednoho pracovníka může být v rámci stejných objektivních podmínek odlišná od kvality pracovního života jiného pracovníka. Elizur a Shye (1990) přispívají tomuto „subjektivnímu hnutí“ teorií, že kvalita pracovního života reflektuje jedincovy osobní zkušenosti, což předznamenalo definitivní posun k subjektivně laděným definicím.

V dnešní době panuje všeobecný názor, že pro plné pochopení dynamického konceptu kvality pracovního života a vnímání celé jeho šíře je třeba sledovat jak tzv. objektivní pracovní podmínky, tak jejich subjektivní zhodnocení a celkový náhled pracovníka (Martel & Dupuis, 2006). Tato práce se zabývá především subjektivními kritérii prožívané kvality pracovního života, nicméně je třeba si uvědomit, že se jedná pouze o jeden ze zorných úhlů, jímž lze tuto problematiku nahlížet.

1.3 Definování kvality pracovního života

Jak pramení z výše uvedeného a jak bylo již řečeno, obecně uznávaná definice kvality pracovního života dosud nebyla vytvořena. Přesto se definic tohoto konceptu v historii i

v současnosti vyskytla celá řada, a ačkoli žádná není považována za ideální, zaslouží si pozornost, neboť jsou aktivně využívány ve výzkumech a v průběhu času procházejí určitým vývojem. Zde se soustředíme zejména na definice relevantní k tématu práce, tedy na definice dotýkající se tématu subjektivity konstruktů kvality pracovního života.

Řada výzkumníků se pokusila kvalitu pracovního života definovat prostřednictvím výčtu jejích komponent. Martel a Dupuis (2006) kritizují tento přístup z toho důvodu, že prostý výčet komponent nehovoří o vztahu mezi nimi, a svůj argument demonstrují na příkladu s definicí kočky, kterou nelze vystihnout pouhým popisem čtyř nohou, těla a ocasu. Přesto se domníváme, že zcela zavrhnout by se tyto přístupy neměly, neboť řada z nich tvoří celé propracované koncepce kvality pracovního života, o nichž bude blíže pojednáno v následující kapitole.

Boisvert (1977) definoval kvalitu pracovního života jako souhrn přínosných důsledků, které má pracovní život pro jednotlivce, pro organizaci a pro společnost. Navazuje zde na již zmíněnou Seashorovu (1975) ideologii o triádě perspektiv světa práce a zabývá se tím pádem i subjektivními charakteristikami pracovního života.

Roku 1980 se Carlson pokusil vystihnout kvalitu pracovního života v rámci její dynamičnosti, nicméně přišel s definicí, která se obtížně operacionalizuje (Martel & Dupuis, 2006). Kvalita pracovního života je podle něj cíl i přetrvávající proces, který vede k dosažení tohoto cíle. Jakožto cíl je kvalita pracovního života nasazením každé organizace v procesu zlepšování práce: vytváření pozic s intenzivnějším zapojením do organizace, tvorba naplňujících a efektivních pracovních míst a pracovního prostředí pro zaměstnance na všech úrovních organizace. Jakožto proces se kvalita pracovního života snaží o realizování tohoto cíle skrze aktivní zapojení zaměstnanců napříč organizací. Nejde sice o definici, která by problematiku nahlížela přímo z pohledu zaměstnance, nicméně se zabývá důležitým faktorem subjektivního přístupu ke kvalitě pracovního života – totiž širší participací a zapojením zaměstnance do rozhodovacích procesů a organizační kultury jako takové, která by pro zaměstnance byla přínosná a obohacující.

Davis a Newstrom (1989) přinášejí jednu z často citovaných definic, neboť jde o historicky první vymezení, které se soustředí čistě na subjektivní stránku problému. Kvalitu pracovního života pojímá jako termín, který se zabývá příznivostí nebo nepříznivostí pracovního prostředí pro pracovníky. Jde tedy o konstrukt, který je plně utvářen hodnocením a vnímáním konkrétního zaměstnance. Podobně ke kvalitě pracovního života přistupují Kiernan a Knutson (1990), kteří ji definují jako jedincovu interpretaci jeho role na pracovišti a interakci této role s očekávanými ostatních. Kvalita pracovního života znamená pro každého

člověka něco jiného a odlišuje se na základě věku, fáze kariéry a/nebo pozice v průmyslu. Zdůrazňují tedy individualitu a očekávání nejen zaměstnanců a jejich nadřízených, ale také jejich kolegů, případně širšího společenského okruhu.

V 90. letech již v definicích pozorujeme tvorbu interaktivní dyády „zaměstnanec-zaměstnavatel“, což je případ Kumara a Tripathiho (1993), kteří kvalitu pracovního života definují jako filozofii managementu založenou na kooperativním vztahu mezi pracovníky a nadřízenými a na premise, že každý zaměstnanec má schopnost a právo nabídnout své znalosti a užitečné vklady do rozhodnutí na různých úrovních organizace. Kvalita pracovního života umožňuje zaměstnancům na všech úrovních organizační struktury, aby se zapojili do rozhodování o své práci a pracovišti. Tento proces ústí v ohromný přínos jak pro jednotlivého zaměstnance, tak pro organizace, a to individuálním rozvojem a navýšením kvality a produktivity, které z něj pramení.

V posledním desetiletí nově vznikající definice zdůrazňují zejména důležitost participace jedince na pracovišti. Wheelen a Hunger (2000) definují kvalitu pracovního života jako důraz na zlepšování lidské dimenze práce, přičemž organizace by se ji měla kontinuálně pokoušet zlepšovat prostřednictvím zavádění participativního řešení problému, restrukturalizací práce, zaváděním inovačních systémů odměňování a zlepšováním pracovního prostředí. Sirgy et al. (2001) se též soustředí na aktivní zapojení zaměstnance, koncept definují jako uspokojení potřeb zaměstnance prostřednictvím zdrojů, aktivit a výsledků vyplývajících z participace na pracovišti. Ohnisko zájmu se tedy jednoznačně posouvá na vyhovění zaměstnancovým potřebám, jejich naplnění a z toho vyplývající zaměstnancova spokojenost s celkovým životem. Toto stanovisko zauímají i Bowditch, Buono a Stewart (2005), kteří kvalitu pracovního života definují jako vlivy, které má zaměstnání na pracovníkovo zdraví a celkový well-being, a jako způsob navýšení kvality pracovníkova prožitku z práce. Dvořáková (2005) předkládá patrně jednu z nejširších definic současnosti, v níž kvalitu pracovního života pojímá jako konstrukt spojovaný „s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, fyzickým a duševním zdravím, vyhlídkou na delší život (naději na dožití) a celkovým smyslem pohody (pocitu zdraví)“ (s. 24).

První operacionální definici kvality pracovního života, která by umožnila adekvátní a validní zkoumání tohoto konceptu, se pokusili vymezit Martel a Dupuis (2006). Kvalita pracovního života podle nich v daném čase odpovídá „stavu prožívanému jednotlivcem v jeho dynamické snaze dosáhnout hierarchicky organizovaných cílů v rámci pracovní domény, přičemž zmenšení mezery oddělující jednotlivce od těchto cílů má pozitivní dopad na jedincovu obecnou kvalitu života, výkonnost organizace a návazně i celkové fungování

společnosti“ (s. 355). Autoři argumentují, že tato definice není závislá na jiných konstruktech jako pracovní spokojenost nebo well-being, že je možné ji měřit přímo a ne testy, jejichž výsledky se pak musí převádět v závislosti na relevanci vůči kvalitě pracovního života, že se neopírá o komponenty kvality pracovního života, že je možné je operacionalizovat a že respektuje jak subjektivní povahu konstruktů, tak jeho zasahování do perspektivy pracovníka, organizace a společnosti. Jedná se vskutku o velice propracovanou definici, je však nutné podotknout, že od svého uvedení nebyla výrazněji využívána jinými autory.

Například Agenda pro sociální politiku Evropské unie vytváří novou definici, která stojí na komponentovém přístupu, tedy vymezuje čtyři oblasti, které kvalitu pracovního života utvářejí: objektivní charakteristiky zaměstnání (širší pracovní prostředí, specifika profese), charakteristiky pracovníka, soulad mezi pracovníkovými charakteristikami a požadavky práce a subjektivní zhodnocení těchto charakteristik pracovníkem (Royuela, López-Tamayo & Suriñato, 2007). A konečně Rossi, Quick a Perrewé (2009) se pokoušejí o syntézu klasické definice a komponentového přístupu a definují kvalitu pracovního života jako množinu voleb týkajících se individualizovaného well-beingu, které vedou k pozitivní sebeúctě, vnímání životní rovnováhy, zdravým návykům a připravenosti podávat v práci zdravý výkon.

1.4 Kvalita pracovního života jako cesta k produktivitě

Kvalita pracovního života je aktuálním a vysoce pozoruhodným fenoménem současného světa práce. Změny technik řízení a proměnlivost pracovního trhu vedou organizace k mobilizaci a plnému využití zaměstnanců a jejich potenciálu. Místo toho, aby tak organizace investovaly přímo do produktů a služeb, investují do lidí, kteří těmto produktům a službám rozumí a mají kapacity pro jejich tvorbu, vývoj a zlepšování. Jde tedy o konstrukt, který je pro firmy cenným nástrojem detekce slabých míst a rezerv a který je indikátorem prostoru pro zkvalitnění organizačního řízení. Vývoj a aplikace programů pro zlepšení pracovního prostředí jsou přínosem pro vztah organizace se zaměstnancem a pro kvalitu produktů, což zvyšuje její konkurenceschopnost (Timossi, Pedroso, Francisco, & Pilatti, 2008; Faghieh, Allameh, & Ansari, 2013).

Již Irving Bluestone v definici kvality pracovního života dával prostor zaměstnancům, aby se vyjádřili ke svým pracovním podmínkám za účelem zesílení jejich spokojenosti a vývoje programů k navýšení jejich produktivity (Goode, 1989). Fernandes (1996) podotýká, že kvalita pracovního života spojuje zájmy jednotlivce i firmy, totiž že zatímco zlepšuje pracovníkovu spokojenost, zvyšuje tím zároveň i produktivitu firmy. V tomto ohledu lze podle Limongi-França (2004) upustit od vnímání zlepšování životních podmínek na pracovišti jako výdaje a brát jej spíše jako investici, jež vede k přínosnému cyklu, v němž kvalita

pracovního života reprezentuje kvalitu produktů firmy, produktivitu a následně i vyšší konkurenceschopnost. Vysoká kvalita pracovního života je východiskem pro řetězovou reakci růstu a ziskovosti organizace, které dle měřených pětiletých trendů růstu prodeje a růstu výtěžku vykazují pozitivní hodnoty celkového růstu firmy (Lau, 2000).

Ventegotd, Andersen, Kandel, Enevoldsen a Merrick (2009) uvádějí soupis přímých a nepřímých benefitů, které má kvalita pracovního života pro organizaci. Mezi přímé benefity se řadí snížené absentérství, zlepšení zdraví, snížení stresu, lepší schopnost zaměstnanců řešit konflikty, zvýšený osobní rozvoj, vyšší výkonnost, vyšší nasazení v práci, zlepšená kooperace a leadership, lepší dojem, který organizace vytváří, a individuální zdravotní a sociální management zaměstnanců. Za nepřímé benefity lze pak považovat snížení zdravotních nákladů, zvýšenou produktivitu, zdravější odstoupivší a starší pracovní sílu, zvýšený přínos pro společnost, větší inovativnost a zvýšenou konkurenceschopnost.

Bylo by ovšem mylné domnívat se, že mezi kvalitou pracovního života a produktivitou je kauzální vztah. Ačkoli je přiměřené věřit, že kvalita pracovního života navyšuje pocity sounáležitosti s prací, zlepšuje kvalitu odváděné práce a snižuje absentérství, je chybné věřit, že produktivita s tímto procesem souvisí přímo a kauzálně (Nadler & Lawler, 1983). Je však jednoznačné, že téma kvality pracovního života je pro organizace nesmírně aktuálním a prospěšným tématem, které může přispět růstu firmy, zkvalitnit její služby a představovat investici do zaměstnanců, která se prokazatelně vrací.

2. Koncepce kvality pracovního života

V průběhu vývoje konstruktů kvality pracovního života vznikla celá řada koncepcí, které se pokusily vymezit jeho komponenty. Vzhledem k nejednotnosti tohoto termínu a problematičnosti jeho definování jsou teoretické koncepce o to důležitější, neboť pomáhají efektivně nahlížet do problematiky kvality pracovního života a toho, co ve své podstatě tento konstrukt zahrnuje (jaké konkrétní faktory jej ovlivňují apod.). Prostřednictvím jednotlivých konceptuálních vymezení je tedy možné získat velmi jasnou představu o teoretických východiscích kvality pracovního života, která bývají následně aplikována v praxi například při vytváření nástrojů měření KPŽ.

Royuela et al. (2007) rozdělují koncepce kvality pracovního života na akademické (teorie jednotlivých badatelů) a institucionální (sestrojené často nadnárodními institucemi pro účely praktické aplikace). Vnímají tyto dvě oblasti jako přenesené dimenze subjektivity a objektivity, přičemž institucionální hledisko zaujímá objektivní postoj. V následující kapitole bude představen výběr akademických teorií i institucionálních koncepcí.

Základním pilířem akademické konceptualizace kvality pracovního života je Waltonova teorie osmi kritérií, formulovaná roku 1973, jež je dodnes hojně využívaná jako podklad pro tvorbu metod hodnotících kvalitu pracovního života. Timossi et al. (2008) považují Waltonův model za jeden z aktuálně nejakceptovanějších a nejužívanějších ve výzkumu. Vzhledem ke stěžejnosti Waltonovy koncepce budou další z prezentovaných teorií nejen představeny, ale s Waltonovým pojetím i porovnány.

2.1 Waltonova teorie kvality pracovního života

Walton ve své teoretické struktuře vychází z práce Trista (1972, cit. podle Waltona, 1973), který vymezil devět elementárních kategorií kvality pracovního života. Konkrétně mezi ně zařadil následující faktory: adekvátní a spravedlivou odměnu, bezpečné prostředí, ústavní práva, rozvoj lidského potenciálu, příležitost postupu, lidské vztahy, celkový životní prostor, společenskou relevanci zaměstnavatele (*social relevance of employer*) a zaměstnancův vliv na rozhodnutí, která se ho týkají. Walton tyto jednotlivé aspekty rozpracoval, přesněji vymezil a snížil z devíti parametrů na osm. Těchto osm dimenzí označil jako stimuly, které působí na zaměstnance přímo a ovlivňují jeho prožívanou úroveň KPŽ.

První Waltonova kategorie zůstává stejná jako u Trista, jedná se o **přiměřenou a spravedlivou odměnu**. Sem spadají indikátory, jako je platové ohodnocení, rovnováha mezd, participace na výsledcích či speciální zaměstnanecké benefity. Tato dimenze se zabývá

otázkou, zda je výše platu vnímaná zaměstnancem jako dostačující a naplňuje jeho očekávání. Faghieh et al. (2013) zmiňují, že se dle řady výzkumů pracovníci domnívají, že by měla existovat určitá uniformní směrnice výplat, podle které by se zaměstnavatelé všeobecně měli řídit.

Druhá kategorie, **bezpečnost a zdravé pracovní podmínky**, rovněž odpovídá původnímu Tristovu návrhu, nicméně je výrazně rozšířena, zejména o zdravé pracovní podmínky. Zatímco Trist v této dimenzi vymezil, že práce by měla vykazovat co nejnižší rizikovost a pokud možno eliminovat škodlivé vlivy, Walton dbá i na přítomnost zdraví prospěšných podmínek. Tento posun značně odráží i změny, které v sedmdesátých a osmdesátých letech probíhaly paralelně v psychologii zdraví (zdraví už nebylo pojímáno jako pouhá absence nemoci, ale jako příznivý stav sociální a duševní pohody), a rozmach salutogeneze. Ve Waltonově pojetí se dimenze zdravých pracovních podmínek zabývá náplní pracovního týdne a jeho náročností, pracovní zátěží, zdravým fyzickým prostředím (hluk, osvětlení, prostory pracoviště) a bezpečností vybavení. Pracovníci by v tomto ohledu neměli být vystaveni podmínkám škodlivým pro jejich zdraví, ať už fyzické či mentální. Samozřejmostí je pak snaha o prevenci nehod a zahrnutí rozumné pracovní doby a věkových limitů pro potenciální zaměstnance.

Třetí dimenzi Walton nazval jako **příležitost využívat a rozvíjet schopnosti člověka v práci**, což rámcově odpovídá Tristově kategorii rozvoje lidského potenciálu. Walton tuto dimenzi vymezuje jako příležitost se v rámci zaměstnání vzdělávat a rozvíjet a jako pestrost pracovních aktivit, které mají pozitivní vliv na prožívanou pracovní spokojenost a redukcí míru pracovního stresu. Zmíněné příležitosti vedou ke zvýšení kvality pracovního života. Dimenze zahrnuje indikátory jako autonomie, důležitost zadaných pracovních úkolů, víceúčelovost – tzv. polyvalence (různorodé funkce jednoho člověka) – a udělená zodpovědnost.

Zde je zajímavé upozornit na to, že kategorie, kterou Walton z původní Tristovy teorie nevytyčil přímo, je vliv zaměstnancův na rozhodnutí, která se ho týkají, odborně nazývaný participace na rozhodování. U řady novějších koncepcí bývá participace na rozhodování přesto jedním z klíčových faktorů. Walton však tento jev začleňuje do vícera jiných dimenzí a samostatnému vymezení se nevěnuje. Scully, Kirkpatrick a Locke (1995) podotýkají, že zvýšená autonomie a participace na rozhodování podněcují zaměstnance k pracovní interakci, což návazně iniciuje přenos znalostí a podporuje kognitivní růst pracovníků. Ti jsou pak schopni lépe začlenit svou pozici a pracovní náplň do kontextu širší profesní sítě organizace, vnímají svou pracovní činnost takzvaně holisticky, což zvyšuje pocit smysluplnosti práce.

Čtvrtou dimenzí je **možnost pracovního růstu**, jež je analogická k Tristově kategorii příležitosti postupu. Walton sem zahrnuje indikátory profesního růstu, výcviků a kurzů, které zaměstnanec absolvuje, podporu vzdělávání a případné odchody či fluktuaci pracovníků.

Pátá kategorie se zabývá **společenskou integrovaností v organizaci** (*social integration in the organization*), která je v zúženém pojetí zahrnuta v Tristově teorii pod pojmem lidských vztahů a pojednává o sociálním klimatu na pracovišti. Společenská integrovanost obsahuje problematiku faktorů, jako jsou mezilidské vztahy na pracovišti, vzájemná otevřenost, absence stratifikace organizace a diskriminace, pocit pospolitosti, absence předsudků, ocenění nápadů či týmová spolupráce. Tyto atributy klimatu na pracovišti významně posilují osobní identitu a sebejistotu zaměstnance a přispívají k jeho prožívání kvality pracovního života.

Zaručení ústavních práv v pracovní organizaci (konstitucionalismus) je sedmou Waltonovou dimenzí a plně odpovídá kategorii, již vymezil Trist. Kategorie je vymezena pracovníkovými právy a povinnostmi, svobodou projevu, normami na pracovišti, respektem a individualitou a otevřeností zaměstnavatele k diskuzi.

Předposlední, sedmou dimenzí je **vztah práce a mimopracovního života**, který lze vztáhnout k Tristově kategorii celkového životního prostoru. Toto kritérium se zabývá vlivem práce na rodinný život, možnostmi volnočasových aktivit a rovnováhou mezi prací a odpočinkem. Harmonie mezi kariérou, rodinným životem a mimopracovními aktivitami zažívá obzvláště v posledních letech velký rozmach (Lewis, 1997).

Jako osmou kategorií určil Walton **společenskou relevantnost pracovního života** (*social relevance of work-life*), čímž mírně rozšířil Tristovo pojetí relevance zaměstnavatele (*social relevance of employer*) a obsáhl celkový pracovní kontext. Do této dimenze patří hrdość na práci, image organizace, integrita organizační komunity, kvalita produktů a poskytovaných služeb a politika lidských zdrojů (Faghieh et al., 2013; Timossi et al., 2008, Walton, 1973; Walton, 1974).

Zajímavým poznatkem je myšlenka Timossi et al. (2008), kteří se domnívají, že ač je Waltonova koncepce využitelná v širokém měřítku, je cílená spíše na jedince s vyšším vzděláním. Usuzují tak z předchozích výzkumů, v nichž měli probandi s nižším vzděláním potíže porozumět některým kategoriím kvůli užitým komplikovaným termínům a výrazům. Ve své studii převedli Waltonův model do zřetelnější roviny, kde je snadnější mu porozumět a jsou získávány validní výsledky i od populace s nižší úrovní vzdělanosti. Příkladem pozměněných výrazů je nahrazení „konstitucionalismu“ (*constitutionalism*) za „respekt

zákonů a norem“ (*respect to laws and norms*) či „speciální benefity“ (*extra benefits*) za položku „stravenky, doprava, lékař, zubař ad.“ (*alimentation, transport, doctor, dentist, etc.*).

2.2 Teorie Hackmana a Oldhama

Hackman a Oldham (1975) představili unikátní a velice strukturovanou teorii tzv. job-designu, kterou rozdělují do tří klíčových oblastí, jež jsou provázané specifickými kauzálními vztahy. Za pozitivní výstupy job-designu a vysoké kvality pracovního života na osobní i pracovní úrovni považují čtyři základní přínosy: vysokou vnitřní motivaci, vysokou kvalitu pracovního výkonu, vysokou pracovní spokojenost a nízkou míru absentérství a fluktuace. K těmto čtyřem výstupům dochází, je-li dosaženo tří tzv. kritických psychologických stavů. Ty tvoří vnímaná smysluplnost práce, vnímaná zodpovědnost za výsledky práce a znalost konečných výsledků vlastní práce. Aby bylo dosaženo konečných pozitivních výstupů, musí být přítomné všechny tři rozhodující psychologické stavy.

Tyto tři psychologické stavy jsou navozeny prostřednictvím působení pěti základních pracovních dimenzí, které lze analogicky srovnat s Waltonovými dimenzemi. První dimenzí je **rozmanitost dovedností**, která určuje, do jaké míry daná pozice vyžaduje různorodost činností pro výkon práce, množství využívaných dovedností a schopností zaměstnance. Odpovídá rámcově třetí Waltonově kategorii – příležitosti využívat a rozvíjet schopnosti člověka v práci – avšak ve velmi zredukovaném pojetí, neboť opomíjí příležitosti k růstu a vzdělávání.

Druhou dimenzí je **identita úkolů**, která se Waltonově struktuře zcela vymyká a pojednává o tom, do jaké míry práce vyžaduje dokončení určitého celku, tzv. identifikovatelného článku práce. Zabývá se příležitostmi zaměstnance plnit úkol od začátku do konce s viditelným výsledkem, což navozuje pocit završení a působí na zaměstnance motivačně. Autoři zmiňují, že povaha úkolů z psychologických stavů přímo ovlivňuje pocit smysluplnosti práce.

Významnost úkolů tvoří třetí dimenzi a zabývá se přínosem, kterým práce významně ovlivňuje práci nebo životy ostatních. Opět jde o zcela unikátní dimenzi, která ve Waltonově pojetí nebyla přímo obsažena. Přeneseně ji lze začlenit do osmé dimenze společenské relevantnosti pracovního života, která se zabývá i dopadem pracovní činnosti na širší společenský kontext, tedy i jednotlivce tvořící společnost.

Čtvrtým faktorem je **autonomie**, respektive míra poskytované pracovní svobody, nezávislosti a volnosti v jednání. Zaměstnanec by podle autorů měl mít možnost rozhodovat o rozvržení vlastní práce a výběru procedur, jimiž bude práce vykonána. Tento faktor lze opět

začlenit do třetí Waltonovy dimenze týkající se příležitosti pro využití a rozvoj schopností pracovníků. Rovněž se však setkáváme s tím, že postihuje pouze ojedinelý faktor této dimenze, nikoli dimenzi v celé její šíři.

Poslední dimenze pojednává o **zpětné vazbě práce**, jež je chápána jako míra, do jaké poskytuje provedení požadovaných pracovních úloh zaměstnavateli informace o efektivitě pracovního výkonu zaměstnance. Jinak řečeno nakolik dokončená práce podává informace o pracovním nasazení a výkonu zaměstnance. V této podobě se mezi Waltonovými kritérii dimenze nevyskytuje.

Hackman a Oldham však vymezili ještě dvě doplňkové kategorie, které nezačlenili do základní pětičky, neboť se nezabývají přímo charakteristikou práce a pracovní pozice, ale mají významnou výpovědní hodnotu při snaze pochopit reakce zaměstnanců na zaměstnání. Prvním kritériem je **zpětná vazba od zaměstnavatele**, tedy údaj, nakolik zaměstnanec získává od přímého nadřízeného (ale i spolupracovníků) informace o svém výkonu. Přeneseně by bylo možné zařadit toto kritérium pod Waltonovu kategorii rozvoje zaměstnanců. Druhým doplňkovým kritériem je **spolupráce s kolegy** – do jaké míry je při práci nezbytné spolupracovat s ostatními, aby byl úkol splněn. Tento faktor by bylo možné zařadit do pátého z Waltonových kritérií, společenské integrovanosti v organizaci (Hackman & Oldham, 1975).

Z výše uvedeného zřetelně vyplývá, že pojetí Hackmana a Oldhama se s výjimkou jednoho kritéria velmi dobře překrývá s původní Waltonovou koncepcí. Vyznačuje se ovšem tím, že často vystihuje pouze zlomek šíře, do jaké propracoval svoje dimenze Walton. Zatímco ten vymezené kategorie pojímá komplexně a v rámci jedné kategorie sleduje vícero jevů, Hackman a Oldham se soustředí na jednotlivé jevy v menším množství. Otázkou však je, zda jejich přístup není o to důkladnější, jelikož pozornost může být podrobněji věnována menšímu množství vybraných faktorů, které jsou navíc začleněné do sítě kauzálních příčin celého komplexu kvality pracovního života.

2.3 Davisova koncepce psychologických potřeb

Davis (1977) přišel s poměrně unikátním přístupem k vymezení kvality pracovního života a definoval osm psychologických potřeb, které s KPŽ souvisejí a podněcují ji. Oproti komplexní a členitě strukturované teorii Hackmana a Oldhama formuloval jasnou a přímočarou koncepci, podle které je třeba pro dosažení vysoké kvality pracovního života uspokojit co nejvyšší počet prezentovaných potřeb. Formulace následujících potřeb vycházejí přímo z Davisova původního vymezení.

První potřeba představuje přiměřeně náročnou pracovní náplň, která poskytuje různorodost (ale ne nezbytně proměnlivost, novost). Tu lze vztáhnout na třetí Waltonovu dimenzi, příležitost k využití a rozvoji dovedností. Částečně však zasahuje i do sedmé dimenze vztahu mezi pracovním a mimopracovním životem, jelikož se zabývá přiměřenou náročností, a tedy jakýmsi pracovním rozvrhem či intenzitou práce.

Druhou potřebou je potřeba učit se v průběhu práce. Davis zdůrazňuje, že nežádoucí je jak nedostatek prostoru pro růst a rozvoj, tak přemíra nároků na neustálé vzdělávání, která kvalitu pracovního života spíše snižuje. Tato potřeba zcela jasně spadá do Waltonovy dimenze možnosti pracovního růstu.

Třetí je potřeba určitého minimálního prostoru pro rozhodování, který může jedinec nazývat vlastním. Jedná se tedy o jistou míru autonomie (třetí Waltonova dimenze využití a rozvoje schopností). Jako čtvrtou určil Davis potřebu určitého stupně sociální opory na pracovišti, kterou lze zařadit do páté a šesté Waltonovy kategorie (společenská integrovanost na pracovišti, zaručení ústavních práv v organizaci). Pátá je potřeba ocenění a uznání výkonu jedince, což odpovídá prvnímu kritériu Waltona, adekvátní a spravedlivé odměně.

Šestá je potřeba jedince vztáhnout to, co dělá a produkuje, na svůj společenský život, což spadá pod kritérium společenské relevantnosti pracovního života. Obdobně se dá do této kategorie zařadit i sedmá potřeba pocitu, že práce směřuje k žádoucí budoucnosti, že je smysluplná. Davis podotýká, že nemusí jít nutně o povýšení, ačkoli v tomto ohledu by potřeba spadala i do čtvrtého Waltonova kritéria možnosti pracovního růstu. A osmá potřeba se týká uvědomění, že v organizaci existují příležitosti k vlastnímu rozhodování zaměstnance, prostřednictvím nichž může zaměstnanec naplnit své potřeby a cíle. Jde o jakési vnímání potenciálu, který práce zaměstnanci nabízí, což je značně přesahující kritérium, jež u Waltona není konkrétně vymezeno. Výrazně přeneseně by se o něm však dalo hovořit v souvislosti s kritériem možnosti pracovního růstu se vším, co tomuto růstu předchází (tedy i výše uvedeným uvědoměním) (Davis, 1977).

Opět lze konstatovat, že ve většině vymezených Davisových kategorií dochází ke shodě s dimenzemi Waltona. V porovnání s jeho koncepcí je však Davisův přístup ještě subjektivnější a jedinečný ve svém pojímání složek kvality pracovního života jako potřeb, které jsou nezbytné pro její naplnění. Na druhou stranu ovšem vymezení faktorů jakožto rámce potřeb evokuje omezené kontinuum „naplnění-nenaplnění“, poskytuje pouze zúžený pohled a nevěnuje se jemným projevům v rámci pozorovaného jevu. To je naopak výhoda, již přináší Walton i další teorie zabývající se definicí obecných faktorů kvality pracovního života.

2.4 Taylorova koncepce

Příkladem vymezení prostřednictvím obecných faktorů je i Taylorova koncepce čítající devět faktorů kvality pracovního života. Jde o spravedlnost a rovnost (odpovídající prvnímu Waltonovu kritériu), individuální pravomoci a využití stávajících dovedností jedince (odpovídající třetímu Waltonovu kritériu), seberozvoj (odpovídající čtvrtému Waltonovu kritériu), sociální podpora a zapojení zaměstnance do zařízení (páté Waltonovo kritérium), dopad na mimopracovní aktivity (sedmá Waltonova dimenze) a smysluplná budoucnost práce a její společenská významnost (osmá Waltonova dimenze) (Taylor, 1978).

Taylorova koncepce se s Waltonovou teorií překrývá v mnohem širším měřítku než dosud uvedené teorie. Po zhruba pěti letech, během nichž vznikly koncepce, které se oproti Waltonovi svým pojetím liší, se vznik nových teorií navrácí do modelu klasického komponentového přístupu. Výzkumníci se zaměřují na určení faktorů, které obsahují širší spektrum konkrétních jevů a dohromady utváří jakýsi základ konceptu kvality pracovního života.

2.5 Teorie Warra, Cooka a Walla

Podobně jako Walton či Taylor pojímají svou teorii Warr, Cook a Wall (1979). Jejich koncepce se vyznačuje tím, že se ve svých osmi dimenzích výrazně zaměřuje na pozitivní aspekty pracovního procesu. V tomto pojetí lze tedy zřetelně identifikovat prvky hnutí humanizace práce a zaměření na zaměstnance jako takového a prožitky, které si z práce odnáší.

Podle autorů se kvalita pracovního života skládá z pocitu štěstí a pracovní a životní spokojenosti, je prostředkem k naplnění života. Tyto tři kategorie lze zařadit do Waltonovy dimenze společenské relevance pracovního života, ale i do dimenze vztahu pracovního a mimopracovního života, neboť pojednávají o dopadu práce na celkový životní kontext. K těmto třem faktorům se řadí ještě tzv. intrinsická pracovní motivace, což je míra, do jaké chce zaměstnanec odvádět dobrou práci proto, aby dosáhl vnitřního uspokojení.

Pátou dimenzí Warra et al. je zapojení se do práce (*work involvement*), které by rámcově spadalo do Waltonovy kategorie společenské integrovanosti v organizaci. V podání těchto autorů je však zdůrazněno, že klíčovým kritériem úrovně spokojenosti s touto dimenzí je míra, do jaké chce sám zaměstnanec být zapojen v práci. Nejde tedy o jednostranně pojímaný proces, zda organizace pracovníka začleňuje či ne, ale o oboustranně působící interakci zaměstnanec-organizace.

Šestým parametrem je síla potřeb vyššího řádu, tedy otázka, do jaké míry klade zaměstnanec v práci důraz na jejich naplnění. Potřeby vyššího řádu jsou zde pojímány jako příležitosti k osobnímu rozvoji a pracovnímu růstu. V metodě, kterou Warr et al. vyvinuli pro hodnocení této dimenze, bývají zaměstnanci podrobni nuceným rozhodnutím mezi položkami typu „dobře platově ohodnocená práce“ a „práce s význačnými příležitostmi ke kreativitě a inovativnosti“. Tato problematika odpovídá Waltonovým možnostem rozvoje, případně dimenzi pracovního a mimopracovního života.

Poslední dvě kategorie se k Waltonově koncepci vztahují obtížně. Konkrétně jde o dimenzi vnímaných charakteristik práce, tedy jak zaměstnanec vnímá a hodnotí náplň své profese a požadavky, které jsou na něj kladeny. Druhou dimenzí je subjektivně vnímaná úzkost, která odráží zaměstnancovo vlastní zhodnocení celkově prožívané úzkosti. Do určité míry by šlo osmé kritérium přiřadit do Waltonovy dimenze bezpečnosti a zdravých pracovních podmínek, ale neodpovídá mu jednoznačně (Warr et al., 1979).

2.6 Turcottovy dimenze kvality pracovního života

Turcotte (1988) o téměř deset let později formuloval vysoce sofistikovanou a přehlednou teorii kvality pracovního života. Koncept KPŽ rozděluje do čtyř základních oblastí. Každému z těchto okruhů dále přiřadil konkrétní jevy, které úrovni KPŽ přispívají. Nejde už tedy pouze o vymezení jednotlivých faktorů a popis kvality pracovního života, ale o snahu poskytnout teorii, která provazuje teoretická východiska a možnosti aplikace v organizační praxi. Je v tomto ohledu platformou pro výstavbu strategie zlepšování kvality pracovního života.

První dimenzí je **charakter práce jako takové**. Sem spadají indikátory, jako je komplexita pracovních povinností, autonomie ve vztahu k povinnostem, role zaměstnance v plnění povinností či možnost rozhodování zaměstnance o vlastních povinnostech. Ve Waltonově pojetí se tato dimenze částečně překrývá s kategorií využití a rozvoje schopností pracovníka.

Další oblastí je **fyzický kontext**, tedy podmínky fyzického prostředí na pracovišti, jako je vlhkost vzduchu, teplota, hluk, osvětlení, pachy a vibrace. Ve Waltonově teorii lze tuto dimenzi zařadit do bezpečnosti a zdravých sociálních podmínek s tím, že Turcotte vymezuje už zcela specifické aspekty fyzického prostředí, které je třeba na pracovišti zajistit. Oproti Waltonovi se však zabývá pouze zúženým množstvím zdravých podmínek, neboť zcela vypouští aspekty rozvržení práce, pracovní vyčípanosti a dalších jevů.

Třetí sledovanou sférou je **psychosociální kontext**, do nějž spadají jevy jako sociální a emocionální podpora, respekt a ohleduplnost, způsob vedení, identifikace s organizací,

uspokojení potřeby někam náležet či možnost komunikace a lidské interakce. Tato oblast pokrývá vícero Waltonových kritérií, konkrétně dimenze sociální integrace na pracovišti, zaručení ústavních práv, společenské relevance pracovního života a využití a rozvoje schopností pracovníka. Do určité míry zasahuje také do druhé Waltonovy dimenze, jelikož vymezuje podklad pro část podmínek duševního zdraví.

Poslední oblastí je **organizační kontext**, tedy úroveň plánování, styly řízení, informační systém, organizační struktura, tréninkové programy, technická podpora a změny pracovního zařazení, např. povýšení. Z Waltonova pohledu se tato dimenze zabývá kritérii pracovního růstu, využití schopností pracovníka a adekvátní a spravedlivé odměny. Je-li toto kritérium pojato v širším měřítku i jako schopnost organizace vytvářet hodnotnou organizační kulturu, vztahuje se tato oblast i na Waltonovu společenskou relevanci pracovního života (Turcotte, 1988).

Turcottova teorie se ve srovnání s Waltonovou koncepcí liší ve strukturaci dimenzí, poskytuje větší tematické členění KPŽ, a přesto se dotýká většiny dimenzí a jevů, které nastínil Walton. Opět je možné pozorovat, že podobně jako u Hackmana a Oldhama je zde prezentován specifitější jev kvality pracovního života, který předurčuje konkrétní kroky pro zlepšování kvality pracovního života. U Turcotta však nelze říci, že by bylo opomíjené širší spektrum nahlížení KPŽ, neboť primární dělení do čtyř základních oblastí je poměrně všeobsahující.

2.7 Kritéria Baby a Jamala

Baba a Jamal (1991) ve svém výzkumu kvality pracovního života zdravotních sester vymezili opět osm základních faktorů, ze kterých je konstrukt KPŽ složen. Výrazně se soustředili na pracovní roli, její vnímání pracovníkem a faktory, které status pracovní role ovlivňují. Mezi těchto osm dimenzí patří pracovní spokojenost, zapojení se do práce, nejednoznačnost pracovní role, konflikt pracovní role, přetížení pracovní role (*work role overload*), pracovní stres, tendence k odchodu z pozice a oddanost organizaci.

Význačný u Baby a Jamala je také fakt, že polovinu kritérií tvoří negativně orientované dimenze (nejednoznačnost, konflikt, přetížení a stres), což je v rámci koncepcí KPŽ poměrně výjimkou (Baba & Jamal, 1991).

2.8 Pojetí Martela a Dupuise

Jednu z nejnovějších koncepcí sestrojili Martel a Dupuis (2006). Formulace jejich teorie vychází z hloubkové rešerše a analýzy dosud existujících definic, vymezení a teoretických východisek kvality pracovního života. Jejich pojetí čítá osm základních faktorů.

Jedná se o odměnu a faktory ovlivňující ocenění úkolů (první Waltonovo kritérium), profesionální rozvoj (třetí a čtvrté Waltonovo kritérium), pracovní rozvrh (sedmé Waltonovo kritérium), vztahy s kolegy, vztahy s nadřízenými a podporu nabídnutou zaměstnancům (páté Waltonovo kritérium) a charakteristiky fyzického prostředí (druhé Waltonovo kritérium).

Oproti Waltonovi podobně jako u Turcotta chybí obsažení podmínek duševního zdraví, zahrnutí ústavních práv a poměrně překvapivě i celkový kontext společenské relevance pracovního života – jak je zaměstnanec na svou organizaci hrdý, image organizace a vliv organizace na společnost. Možným vysvětlením absence posledního kritéria je jeho zdánlivá soustředěnost na Seashorovu perspektivu společnosti (viz s. 11), nicméně u Waltona je toto kritérium úzce spjato se subjektivním vnímáním pracovníka, tedy nelze tuto domněnku považovat za kompletní objasnění.

2.9 Institucionální hledisko kvality pracovního života

Na základě Royuelova rozdělení na akademické a institucionální koncepce bude nyní pozornost zaměřena na institucionální hledisko kvality pracovního života. Zaměření je zde na koncepcie aplikované v Evropské unii, neboť tato pojetí se přímo vztahují na kvalitu pracovního života v České republice a jsou pro práci relevantní.

V Evropské unii se uplatňuje řada organizací a programů určených k mapování a zlepšování kvality pracovního života. Patrně nejuniverzálnější institucionální koncepci předkládá Evropská komise (European Commission), jejíž struktura KPŽ vychází ze zasedání Evropské rady v Laekenu v Bruselu z roku 2005. Zde byla provedena revize Lisabonské strategie ustanovené roku 2000 a bylo vyčleněno deset základních oblastí kvality pracovního života.

První kritérium tvoří **vlastní kvalita práce**, která je pojímána jako spokojenost s prací měřená prostřednictvím objektivních i subjektivních indikátorů. Jde tedy o pracovní spokojenost mezi zaměstnanci, vnímané charakteristiky zaměstnání, typ sjednaného pracovního kontraktu a odpracovaných hodin, požadovanou úroveň kvalifikace či zvyšování platu v průběhu času.

Druhou oblast tvoří **dovednosti, celoživotní vzdělávání a rozvoj kariéry**. Ta se zabývá podílem zaměstnanců se střední nebo vyšší úrovní vzdělání, podílem zaměstnanců, kteří jsou aktuálně v tréninkovém programu nebo v programu celoživotního vzdělávání a podílem pracovníků se základní nebo vyšší úrovní digitální gramotnosti. Evropská komise hodnotí jako slabinu této dimenze fakt, že se v ní soustředí pouze na to, zda je například celoživotní vzdělávání poskytováno či ne, ale už ne na to, v jakém je případně množství (počet hodin) a s jakým nákladem pro organizaci. Druhou slabinou je orientace oblasti čistě ve směru získávání nových dovedností, nikoli zmapování stávající úrovně již existujících dovedností.

Třetím kritériem podle Evropské komise je **genderová rovnost**, tedy genderový platový rozdíl vzhledem ke sledovanému sektoru zaměstnání, pracovní pozici a věku, genderová segregace (přemíra nebo nedostatek mužů či žen v dané profesi či sektoru) a odlišná úroveň zodpovědnosti na pracovišti.

Čtvrtou dimenzí je **zdraví a bezpečnost na pracovišti**, která vyhodnocuje případy nehod na pracovišti včetně jejich nákladů, míru nemocnosti zaměstnanců a úroveň pracovního stresu.

Pátá oblast zahrnuje **flexibilitu a jistotu práce** a pokrývá systémy sociální ochrany. Jedná se o úroveň podpory pro zaměstnané nebo hledající zaměstnání, podíl zaměstnanců s flexibilní pracovní dohodou a ztrátovost zaměstnání. Týká se množství lidí propouštěných z důvodu nadbytečnosti a množství těch, kteří najdou alternativní zaměstnání v určitém období. Kritérium obsahuje i podíl zaměstnanců měnících zeměpisnou lokaci svého zaměstnání.

Šestou dimenzi tvoří **začlenění a přístup na trh práce**, které se týká přechodu mladých lidí do aktivního života. Posuzována je zaměstnanost a míra dlouhodobé nezaměstnanosti podle věku, úrovně vzdělání a regionu. Předmětem zájmu je rovněž mobilita mezi pracovními sektory a pozicemi a slabiny trhu práce jako celku, které s touto dimenzí souvisí.

Organizace práce a sladění pracovního a mimopracovního života tvoří sedmou oblast a obsahují indikátory, jako jsou podíl zaměstnanců s flexibilní pracovní dohodou, problematika mateřství a rodičovské dovolené či nabídka institucí poskytujících péči o dítě (zejména předškolní a raný školní věk). Evropská komise ve zhodnocení koncepce z roku 2008 kritizovala absenci indikátorů zabývajících se mírou autonomie v práci, týmovou prací či změnou pracovních pozic (*job rotation*).

Osmou oblastí je **sociální dialog a zapojení pracovníka**, tj. kolektivní diskuze a množství pracovní doby jim věnované a procento zaměstnanců, kteří na chodu organizace participují

také finančně. V hodnotícím dokumentu „Employment in Europe“ z roku 2008 je vyzdvihnuta absence sociálních vztahů na pracovišti, které by do dimenze měly být doplněny.

Do deváté kategorie spadá **diverzita a potlačení diskriminace**, které se zabývají „rizikovými“ skupinami potenciálních zaměstnanců. Předmětem zájmu je míra zaměstnanosti a platové rozdíly starších pracovníků v porovnání s průměrem či míra zaměstnanosti a platové rozdíly osob s postižením a osob z etnických menšin.

Desátou kategorií je **celkový pracovní výkon**, tedy průměrná hodinová produktivita na zaměstnance, průměrný roční výkon na zaměstnance a průměrná roční životní úroveň na zaměstnance (European Commission, 2008, s. 153-154; Royuela et al., 2007).

Další význačnou Evropskou institucí, která se věnuje kvalitě pracovního života, je Eurofond (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), založený v roce 1975. Aktuálně v Evropské unii vede čtyři programy zabývající se kvalitou života a práce – EIRO, EMCC, EWCO a EurLife. Relevantní tématu této práce je program EMCC (European Monitoring Center on Change) z roku 2001, který se zabývá aktuálním vývojem světa práce, změnami, restrukturalizací a nejnovějšími trendy, které se vyskytují na evropském trhu práce („About EMCC“, 2013).

Druhým programem Eurofondu aplikovatelným v oblasti kvality pracovního života je EWCO (European Working Conditions Observatory), založený v roce 2003. EWCO monitoruje prostřednictvím dotazníků kvalitu pracovního života a případné problémy na trhu práce jednotlivých členských států EU, rovněž dohlíží na uplatňování parametrů Lisabonské strategie a pozitivní vývoj v pracovní oblasti. Kvalitu pracovního života dělí EWCO čtyř základních oblastí: zabezpečení jistoty kariéry a zaměstnání, zachování a zlepšování zdraví a celkové pohody (well-being) zaměstnanců, rozvíjení kvalifikace a kompetencí a sladění pracovního a mimopracovního života („About EWCO“, 2007).

Z evropských institucí je důležité zmínit také Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), která funguje ve Francii. Francie celkově má obzvlášť v posledních letech mimořádně propracovanou strategii péče o kvalitu pracovního života, disponuje řadou institucí, které se touto problematikou zabývají a obeznamují s ní i širší veřejnost. ANACT je jednou z nejstarších institucí, funguje od roku 1973 a v roce 2007 představila šest klíčových determinant kvality pracovního života. Mezi těchto šest faktorů se řadí: sociální vztahy a pracoviště (uznávání práce, respekt, věhlas, informovanost, sociální dialog a participace na rozhodování), obsah práce (autonomie, rozmanitost úkolů, míra zodpovědnosti), fyzické pracovní prostředí (bezpečnost, fyzické podmínky), organizace práce

(kvalita vedení, kapacita podpůrných kroků při řešení potíží v provozu organizace, postup vývoje, redukce organizačních obtíží), seberealizace a profesionální rozvoj (zisk zkušeností a nových kompetencí) a rovnováha mezi pracovním a osobním životem (rytmus a rozvržení práce, přístup ke službám, dopravě, hlídání dětí) (ANACT, 2007).

V Evropě tedy popularita kvality pracovního života stále stoupá, systematicky jsou vyvíjeny nové metody jejího měření, aktuální stavy KPŽ jsou pravidelně monitorovány a v rámci členských států EU i porovnávány mezi sebou. Institucionální hledisko KPŽ pomáhá definovat konkrétní aplikační oblasti, které jsou měřeny, sledovány a poskytují hodnotnou zpětnou vazbu pro potenciální zlepšení pracovních podmínek a kvality pracovního života jako takové.

3. Vybrané faktory kvality pracovního života

Na základě akademických koncepcí představených v předešlé kapitole bylo provedeno vyhodnocení nejčastěji se vyskytujících faktorů, které podle výzkumníků ovlivňují kvalitu pracovního života. Výsledkem tohoto porovnání je deset vybraných faktorů KPŽ z pohledu zaměstnanců, které budou v následující kapitole stručně nastíněny. Jedná se o následující dimenze: organizační kultura, odměna, příležitosti pro pracovní růst a rozvoj, vztahy na pracovišti, rovnováha mezi prací a osobním životem, participace na rozhodování, autonomie, rozmanitost úkolů, smysluplnost práce a zdravé pracovní podmínky.

3.1 Organizační kultura

Organizační kultura je definována například jako pro organizace typický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které předurčují vzorce chování, jež jsou pro organizaci a její zaměstnance charakteristické (Gordon, 1991). V minulosti bývala nazývána také jako podniková či firemní kultura a dle Riegela (2003) ji lze nahlížet v širším a užším kontextu. V širším kontextu značí soubor podnětů či znaků organizace, jimiž organizace působí na vnější okolí i vnitřní prostředí – tedy nejen úprava vnitřních prostor, ale také úprava organizační dokumentace, logo či postupy a technologie, které jsou v organizaci využívány. V užším pojetí jde o „*soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují*“ (s. 162). Organizační kultura vychází z tradice, současných vlivů a tlaků, které v organizaci přetrvávají.

Organizační kultura značně determinuje prožívání pracovního života zaměstnancem a je významným činitelem ve výsledné kvalitě pracovního života. Riegel (2003) podotýká, že ze dvou podniků s identickým technologickým vybavením a organizací práce bude úspěšnější ten, který více investuje do péče o zaměstnance. Příznivá organizační kultura je tedy ta, která vytváří prostřednictvím intenzivní práce se zaměstnanci tzv. pro-produktivní atmosféru. Zaměstnanci takové organizace mají tendenci pociťovat vysokou sounáležitost s organizací a vykazují jí vyšší oddanost.

3.2 Odměna

Adekvátní a spravedlivá odměna za odvedenou práci figuruje v řadě výše prezentovaných koncepcí (Walton, 1973; Taylor, 1978; Martel a Dupuis, 2006). Jedná se jak o finanční ohodnocení práce, tak o zaměstnanecké výhody či další benefity. Armstrong (2007) zmiňuje jako důležitý aspekt tohoto činitele zabezpečení stejné odměny za práci stejné hodnoty, tedy jakousi spravedlnost a rovnost v odměňování. Klíčová je ovšem také možnost získání tzv.

zásluhových odměn na základě konkrétně podaného výkonu, přínosu či dovedností. Nejde tedy pouze o naplnění určité potřeby rovnosti, ale rovněž o poskytování pozitivních podnětů, které zaměstnance motivují k lepšímu výkonu, zvyšují produktivitu a zároveň podněcují zaměstnancův pocit naplnění z adekvátně ohodnocené práce. Příléhavý systém odměňování tedy vede k vyšší prožívané kvalitě pracovního života.

3.3 Příležitosti pro pracovní růst a rozvoj

Jedním z nejčastěji zmiňovaných faktorů kvality pracovního života jsou příležitosti pro profesní růst a rozvoj, tedy poskytované možnosti rozvoje dovedností, schopností a kompetencí, jimiž zaměstnanec disponuje. Z organizačního hlediska se jedná o tři základní skupiny rozvíjených kompetencí, které zajišťují přínos pro organizaci: kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení (tzv. kompetenční model) (Hroník, 2007).

Z hlediska zaměstnanců jde především o možnost dalšího vzdělávání souvisejícího s výkonem profese, absolvování kurzů a výcviků, ale i příležitosti ke kariérnímu postupu. Navyšování kvalifikace a dovedností a využívání plného potenciálu zaměstnance vedou opět k jeho prožívanému pocitu naplnění a pracovnímu, potažmo osobnímu růstu. Je-li zaměstnanci poskytnuta přiměřená příležitost ke vzdělávání, zvyšuje se jeho motivace, zlepšuje se jeho vztah k organizaci, podporují se šance na jeho postup a zlepšují se celkové pracovní a mezilidské vztahy (Kociánová, 2010, s. 172).

V současnosti se významně prosazují tzv. strategie růstu (někdy označované jako plánování rozvoje), v nichž jsou stanoveny dílčí kroky pro dosažení nové úrovně kompetencí (Armstrong, 2007). V posledních letech nabyla na rozmachu tzv. development centra určená pro rozvoj stávajících zaměstnanců, která intenzivně analyzují aktuální kompetence a rezervy a pomáhají definovat oblasti vhodné pro zlepšení (Wagnerová, 2011).

3.4 Vztahy na pracovišti (s nadřízenými i kolegy)

V pojetí této práce se dimenze vztahů na pracovišti zaměřuje jak na sociální klima pracoviště (tedy charakter vztahů, které převládají mezi jednotlivými zaměstnanci), které vyplývá ze společné pracovní činnosti a sociálního styku pracovníků, tak na vztahy s nadřízenými. Ty jsou v řadě výzkumů vnímány pro řadu zaměstnanců jako velice významné a zahrnují i míru zpětné vazby na odvedenou práci, kterou zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje.

Práce sama o sobě je často sociální aktivitou, vyžaduje práci s druhými a kolegiální. Jsou-li tyto vztahy naplněné, uspokojují sociální potřeby zaměstnance a mají příznivý vliv na jeho prožívání pracovní činnosti. Ba co víc, dobré vztahy na pracovišti mohou kompenzovat i řadu negativ, která zaměstnanci v práci vnímají, a suplovat některé z případně nenaplněných potřeb (Kociánová, 2010).

3.5 Rovnováha mezi prací a osobním životem

Rovnováha mezi prací a osobním životem, někdy nazývána též původním pojmem work-life balance, je v současnosti mimořádně populárním fenoménem světa práce, který se prudce rozvíjí už od 70. let 20. století. Armstrong (2007) vymezuje harmonický vztah mezi prací a osobním životem následujícím způsobem:

„Zvyklosti a postupy v této oblasti, které se týkají poskytování prostoru pro pracovníky, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci, a tak smířit konkurující si požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby i potřeby jejich zaměstnavatelů.“ (s. 710).

Existuje mnoho pojetí problematiky rovnováhy mezi prací a osobním životem. V této práci se budeme držet předpokladu, že se jedná o efektivní naplnění role pracovní i rolí v osobním životě, dostatek času na aktivity v obou oblastech, a to vše za udržení jedince mimo zátěž či bez obtěžování jedince kteroukoli ze zmíněných oblastí. Jde o uspokojivé rozložení sil mezi pracovní a mimopracovní aktivity, které je však pro každého zaměstnance individuální; jednotlivci mohou mít odlišné vnímání osobního optima pracovních činností a volnočasových aktivit.

3.6 Participace na rozhodování

Participace na rozhodování představuje v organizačním řízení tzv. proaktivní přístup, v němž zaměstnanci i nadřízení vykazují společnou aktivitu. Riegel (2003) označuje participaci na rozhodování jako formu participativního řízení a podotýká, že s navyšujícím se počtem členů skupiny se zvyšuje i počet jejich vztahů, možných akcí a variant činností. Jde o nezastavitelný proces, který představuje zdroj potenciální nestability v organizaci. Je-li však přijat a využit, může naopak pro organizaci a pracovní spokojenost zaměstnanců představovat značný přínos.

Výchozí myšlenka participativního řízení pochází z autonomních pracovních skupin, v nichž je na skupinu delegována většina rozhodnutí týkající se práce jejich zaměstnanců spolu s převzetím příslušné zodpovědnosti za produkty odvedené práce. Se zaměstnanci jsou

dále diskutovány problémy týkající se jejich pracovní činnosti a případná realizace navrhovaných změn. Participace na rozhodování je tedy jedním z faktorů humanizace pracovní činnosti (Riegel, 2003).

Armstrong (2007) participaci na rozhodování spojuje s termínem „hlas pracovníků“ (tzv. *employee voice*), který pojímá jako „uspořádání zabezpečující, aby pracovníci měli příležitost ovlivňovat rozhodování managementu a přispívat ke zlepšování chodu organizace“ (s. 653). Toto rozhodování se vztahuje zejména na organizační aktivity, které se týkají právě jich, nicméně se může projevovat čtyřmi hlavními způsoby: zřetelným vyslovováním zaměstnancovy nespokojenosti (čímž se může problém nejen vyřešit, ale dá se tímto jeho vzniku i zcela předejít), vytvářením dojmu kolektivity organizace (protiváha k moci managementu), přispěním k rozhodování managementu (o organizaci práce, kvalitě a produktivitě) a projevem vzájemnosti vztahů a spolupráce, které napomáhají celkovému rozvoji organizace (s. 653-654).

3.7 Autonomie

Autonomií je označována míra samostatnosti zaměstnance v jeho pracovní činnosti, možnost rozhodovat o postupech zvolených k výkonu pracovní úlohy a určitá míra vlastního rozložení práce podle osobních preferencí zaměstnance (avšak v souladu s požadavky zaměstnavatele). Autonomní zaměstnanec přebírá odpovědnost za svou práci, je nezávislý, uplatňuje v práci vlastní iniciativu a dosahuje prostřednictvím práce seberealizace. Je-li zaměstnancům poskytována přiměřená míra autonomie, vede to k navýšení jejich pracovní spokojenosti, což zase vede ke zlepšení prožívané kvality pracovního života (Kociánová, 2010).

3.8 Rozmanitost úkolů

Rozmanitost pracovní náplně je jednou ze základních charakteristik pracovní činnosti a jako taková vede k vyššímu pocitu naplnění než práce monotónní. Kociánová (2010) vymezuje rozmanitost pracovních činností jako možnost vykonávat více úkolů, úkoly spojovat, střídat a kombinovat. Armstrong (2007) se zmiňuje, že rozmanitost pracovních úkolů má pro potenciální zaměstnance silně motivační charakter. Jak ovšem vymezil už Davis (1977), rozmanitost neznačí nutně novost a proměnlivost pracovní činnosti, může jít pouze o různorodost stávající pracovní činnosti.

3.9 Smysluplnost práce

Jedním ze současných důležitých faktorů kvality pracovního života je i smysluplnost práce. Ta je vnímaná jako jedna z klíčových charakteristik práce, které determinují pracovní spokojenost a motivaci (Cajthamr & Dědina, 2010). Smysluplná je pro zaměstnance ta práce, která se váže k širšímu kontextu jeho života, napomáhá k naplnění celkového smyslu života a poskytuje mu určitou přidanou hodnotu. Funguje tedy v tomto ohledu jako prostředek pro uspokojení jakýchsi vyšších potřeb, ne jen jako cesta k materiálnímu zajištění nebo jako soubor pouhých pracovních povinností.

3.10 Zdravé pracovní podmínky (fyzické prostředí, časové rozvržení práce, vytíženost)

Pracovní podmínky jsou utvářeny kombinací fyzikálně chemických a sociálně-psychologických faktorů. Jsou-li obě tyto oblasti podmínek optimalizovány, vedou k vyšší produktivitě zaměstnanců, k pracovní pohodě a vyšší prožívané kvalitě pracovního života. Pracovní podmínky jsou úzce provázanou sítí vztahů, neboť jediný nepříznivý činitel může vést k narušení ostatních, optimálně fungujících faktorů. Na zdravé pracovní podmínky je tedy třeba nahlížet komplexně (Štikar, 2003).

Například Kociánová (2010) dělí pracovní podmínky do pěti členitých podskupin, jimiž jsou **organizace pracovní doby** (její délka, rovnoměrné rozložení, pružnost, přestávky, přesčasy ad.), **pracovní prostředí** (fyzikální podmínky jako prostorové řešení pracoviště; mikroklimatické podmínky – např. teplota a vlhkost vzduchu; osvětlení; barevná úprava pracoviště; čistota ovzduší; hluk aj.), **bezpečnost a ochrana zdraví při práci**, **sociálně-psychologické podmínky práce** (organizační klima, nepsané hodnoty a normy, sociální vztahy) a **povinná péče o pracovníky**.

4. Nástroje pro měření kvality pracovního života

Problematická konceptualizace kvality pracovního života byla v minulosti zdrojem nesnází v tvorbě nástrojů, které by tento konstrukt měřily. Výzkumníci k jeho zjišťování dlouhou dobu využívali dotazníky sledující jevy kvalitě pracovního života příbuzné, jako je pracovní spokojenost, oddanost organizaci, identifikace s organizací aj. Šlo o zastupující měřicí metody, jejichž vyhodnocení poté muselo být ke kvalitě pracovního života pracně vztahováno (Normala, 2010).

Vinopal (2011) upozorňuje, že pro komplexní vnímání KPŽ je třeba zabývat se oběma možnými náhledy – subjektivním i objektivním – nicméně že je nevhodné pokoušet se je sloučit do jednoho souhrnného ukazatele, jelikož se tím ztrácí klíčová charakteristika kvality pracovního života – vztah mezi objektivními podmínkami a jejich subjektivním vnímáním. Domnívá se, že subjektivní aspekt kvality pracovního života může být měřen pouze na individuální úrovni, nikoli skrze pozorování objektivních faktorů, jako je platové ohodnocení, míra právní ochrany pracovníků nebo produktivita práce.

Vinopal (2011) dále zmiňuje, že snahy o tvorbu adekvátní metodologie kvality pracovního života vznikaly až na počátku 21. století. Řada zemí si začala vytvářet vlastní standardizované nástroje, příkladem může být španělský Indicator of Quality of the Labour Market, kanadský Job Quality Model nebo německý Gute Arbeit Index. Na poli mezinárodní standardizace je tematika metodologie kvality pracovního života složitější, neboť už tento koncept sám o sobě je obtížně pojatelný v celé šíři, natož když do něj vstupují i kulturní vlivy. Evropský parlament se ovšem snaží tvorbu mezinárodních hodnoticích metod podporovat a poskytovat na ně zpětnou vazbu. V roce 2009 publikoval dokument analyzující 18 existujících metod hodnocení kvality práce (*job quality*) v rámci států Evropské unie (Bustillo, Fernández-Macías, Antón & Esteve, 2009). Vinopal z mezinárodních snah nejvíce vyzdvihuje výzkumný program European Working Conditions Survey (EWCS), který označuje za „*nejobsáhlejší datovou základnu pro komplexní porovnávání kvality pracovního života v evropských zemích*“ (s. 938).

Pilotní studie kvality pracovního života ze 70. let, které se zároveň pokoušely o její měření, si vytvářely vlastní výzkumné nástroje (nejčastěji dotazníky). Nejčastěji užívaným teoretickým východiskem pro tvorbu těchto prostředků byla Waltonova koncepce osmi dimenzí kvality pracovního života. Normala (2010) podotýká, že Waltonova teorie je uznávaná pro svou schopnost sloužit jako aplikovatelný analytický nástroj a že je pro vývoj metod měřících KPŽ využívána velmi často. Ve své studii Normala sestrojil dotazník nazvaný

Quality of Work Life Survey, čítající 28 položek rozdělených do 7 dimenzí: růst a rozvoj, participace, fyzické prostředí na pracovišti, supervize, plat a benefity, sociální integrace a integrace na pracovišti. Jednotlivá tvrzení byla hodnocena na sedmistupňové škále. Faghieh et al. (2013) využili ve své studii dotazník, který nazývají Walton questionnaire, jenž čítá 35 položek a je hodnocen na Likertově škále. Lze tedy pozorovat, že dotazníky vycházející z Waltonovy koncepce přetrvaly do současnosti a koexistují vedle metod vyvíjených na novějších a odlišných teoretických základech.

Z pohledu subjektivně zkoumané kvality pracovního života, která je i předmětem této práce, se dotazníky podle Dufkové (2013) dají považovat za motivační stimul pro zaměstnance, kteří nabývají pocitu možnosti podílet se na změnách v organizaci a zapojit se do jejího chodu prostřednictvím zpětné vazby. Dotazníková metoda je proto nejužívanějším, subjektivně laděným prostředkem pro zjišťování prožívané kvality pracovního života.

V současnosti lze za jeden z význačných zahraničních dotazníků považovat **Quality of Worklife Questionnaire**, který byl vyvinut National Institute of Occupational Health and Safety (NIOSH) ve Spojených státech. Tento dotazník je součástí výzkumné baterie General Social Survey (GSS), což je celonárodní výzkum prováděný každé dva roky a mapující veřejné mínění v řadě životních oblastí. Modul týkající se kvality pracovního života byl do GSS zahrnutý v roce 2002, čítá 76 položek pojednávajících o organizaci práce a vychází z Quality of Employment Survey z roku 1977 („Quality of Worklife Questionnaire“, 2013).

Dalším příkladem význačného a plošně využívaného dotazníku je **Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale**, jenž vznikl ve Velké Británii. V roce 1998 vydalo tamější Ministerstvo zdravotnictví vyhlášku týkající se požadavku sledovat kvalitu pracovního života zaměstnanců napříč organizacemi. Na základě tohoto dokumentu provedlo NHS (National Health Service) v roce 1999 výzkum na 1800 svých zaměstnanců, z jehož výsledků byly vyhodnoceny čtyři hlavní oblasti kvality pracovního života: hygienické faktory, sociální podmínky na pracovišti, vztah k vedení/organizaci a pracovní spokojenost. Dotazník byl dále utvářen ve spolupráci s odborníky na téma pracovního života, se zástupci z oblasti lidských zdrojů a dalšími experty, kteří ve výsledné podobě dotazníku identifikovali šest nezávislých zkoumaných faktorů: spokojenost s prací a kariérou, celkový well-being (osobní pohodu), stres v práci, kontrolu práce, rovnováhu mezi prací a domovem a pracovní podmínky. WRQoL má 23 položek týkajících se konkrétních aspektů KPŽ a jednu doplňkovou položku, která se táže na obecný, subjektivně posuzovaný pocit vnímané úrovně kvality pracovního života. Položky jsou hodnoceny na Likertově škále. Dotazník je využíván celosvětově a byl

přeložen do řady cizích jazyků (Easton & Van Larr, 2012). Česká verze však dosud nevznikla.

Z nejnovejších metod je dále vhodné zmínit **Employee Quality of Worklife Survey**, který představil Albrecht (2013). Tento dotazník je unikátní bohatou strukturovaností svých položek. Celkem jde o 46 položek, z nichž je 35 hodnoceno Likertovou škálou, 2 jsou posuzované na pětibodové stupnici jiného obsahu, 6 položek pojednává o demografických údajích (věk, pohlaví, počet let strávený ve stávajícím zaměstnání) a 3 položky požadují otevřené odpovědi. Dotazník je prezentovaný jako vhodný předvýzkum pro firmy, které se zabývají kvalitou pracovního života svých zaměstnanců, poskytuje komplexní informace, ale je náročnější na vyhodnocení.

4.1 Metody měření kvality pracovního života v České republice

Kvalita pracovního života je v České republice mladým konceptem, o nějž v posledních letech vzrůstá zájem. Touto problematikou se u nás zabýval například Ondřej Hora ve svém výzkumu kvality pracovního života v sektoru strojírenství a informačních technologií. V této případové studii Hora (2010) definoval sedm dimenzí kvality pracovního života: dobrovolnost či nedobrovolnost podmínek pracovního kontraktu, mzda a další benefity, pracovní prostředí (včetně bezpečnosti a dopadů na zdraví zaměstnanců), pracovní doba a rozložení práce (které se úzce vážou na rovnováhu mezi prací a osobním životem), vztahy na pracovišti (s nadřízenými i kolegy), náplň práce (vytíženost, proměnlivost, autonomie, možnosti rozvoje) a sociální obraz/respekt zaměstnání. Zajímavé je zejména zahrnutí položky dobrovolnosti a nedobrovolnosti pracovních podmínek, které u zahraničních výzkumů a metod nelze takto vymezeně pozorovat. Je však třeba mít na paměti, že jde o izolovaný průzkum dvou vybraných podnikových sektorů, nikoli o nálezy, které by byly reprezentativní pro širší spektrum pracovních oblastí. Bylo by proto vhodné nalezené dimenze verifikovat ve výzkumech dalších sektorů práce.

Klíčovým výzkumníkem na poli metodologie kvality pracovního života v České republice je ovšem Jiří Vinopal, který v roce 2011 představil svůj **Indikátor subjektivní kvality pracovního života**, první standardizovanou metodu pro měření KPŽ v českém prostředí. Jeho metoda je obzvláště relevantní k tématu této práce, neboť vyzdvihuje subjektivní segment kvality pracovního života (přestože v základu už jde o subjektivně laděnou metodu dotazníkového hodnocení).

Měření subjektivně vnímané kvality pracovního života stojí podle Vinopala na třech premisách. V první řadě je třeba chápat kvalitu pracovního života jako duální koncepci objektivních a subjektivních faktorů. V druhé řadě je třeba zabývat se v takové metodě dvěma

základními dimenzemi: dimenzí spokojenosti a dimenzí důležitosti. Jednotlivé aspekty práce by měly být hodnoceny na dvou škálách, aby se postihla individuálnost kombinací spokojenosti a důležitosti v rámci jednotlivých položek. Každý aspekt je konkrétním pracovníkem vnímán jako různě důležitý a zapojuje se tedy do výsledně prožívané kvality pracovního života různou měrou. Obě z dimenzí jsou pro zaměstnance přirozeným způsobem hodnocení, jde o určování spokojenosti s podmínkami a preferencí jednotlivých podmínek, což pasuje do běžně užívaného kognitivního rámce. Mezi dimenzemi navíc Vinopal (2011, s. 943) spatřuje z pohledu zaměstnanců vysokou logickou souvztažnost. Třetí premisou zkoumání subjektivní kvality pracovního života je definování jednotlivých domén KPŽ a tvorba indikátorů, které by těmto doménám odpovídaly.

Vinopal vyvinul nástroj nazvaný Indikátor subjektivní kvality pracovního života (Subjective Quality of Working Life Indicator – SQWLI), který měl v první fázi 132 položek rozdělených do dvou baterií o 66 položkách. Ve finální podobě čítá dotazník dvě baterie o 18 položkách; respondenti tedy vyplňují celkem 36 položek týkajících se aspektů kvality pracovního života. Položky jsou v operacionalizované podobě sledované v šesti základních dimenzích, každé náleží tři aspekty: dimenze platu (mzda, spravedlivost, nefinanční benefity), dimenze seberealizace (samostatnost, vzdělávání, zajímavost), dimenze vztahů (s kolegy, s nadřízenými, šikana), dimenze času (rozložení pracovní doby, časová náročnost, sladění práce s mimopracovními aktivitami), dimenze podmínek (vybavení, čistota, bezpečnost) a dimenze jistoty (typ pracovního místa, jistota místa, šance na trhu práce).

Dufková (2013) ve své diplomové práci provedla komparovanou studii výsledků Hory a Vinopala a sestavila skupinu deseti kombinovaných dimenzí, v nichž lze kvalitu pracovního života českých zaměstnanců nahlížet komplexně. Patří mezi ně **mzda** (výše výdělků, odpovídající ohodnocení, spravedlnost v odměňování, nefinanční benefity), **vzdělávání a rozvoj** (možnost kariérního růstu), **pracovní prostředí** (vybavení na pracovišti, bezpečnost práce, ochrana zdraví zaměstnanců), **jistota zaměstnání a stabilita pracovního kontaktu**, dosahování **rovnováhy mezi pracovním a osobním životem** (pracovní doba, možnost rozložit si práci dle momentálních potřeb zaměstnavatele i zaměstnance, mimopracovní aktivity, stres, míra vyčerpání způsobená pracovním výkonem), **leadership** (vztahy k nadřízeným, styl vedení ad.), **rozmanitost** (pracovní náplň, distribuce kompetencí, autonomie, participace na rozhodování), **hrdost na organizaci** (sociální respekt povolání, prestiž a pověst zaměstnavatele, aktivity společenské odpovědnosti zaměstnavatele), **užitečnost zaměstnance, který pro organizaci pracuje** (možnost změny, proaktivní chování) a **vztahy s kolegy** (s. 35-36). Momentálně je souhrn těchto dimenzí nejkomplexnější strukturou, která se u nás hloubkově zabývá kvalitou pracovního života.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Návrh výzkumného projektu

5.1 Výzkumný problém

Cílem výzkumného projektu je navržení metody měření kvality pracovního života zaměstnanců v České republice. Vybranou metodou je vzhledem k pojetí tématu práce z pohledu zaměstnanců dotazník. Při jeho tvorbě bude kladen důraz na subjektivní vnímání jednotlivých faktorů kvality pracovního života zaměstnanců. Z tohoto důvodu bude využito kombinace **kvantitativního a kvalitativního přístupu** a tvorba kvantitativní metody dotazníku bude podpořena realizací kvalitativní focus group.

Dotazník pro hodnocení kvality pracovního života je vhodným předmětem výzkumu, neboť v českém prostředí dosud neexistuje komplexní standardizovaná metoda, která by se touto problematikou zabývala. Vinopalův (2011) Index subjektivní kvality pracovního života je sice standardizovanou českou metodou, zaměřuje se však na zúžené spektrum faktorů, jež kvalitu pracovního života ovlivňují. Překlady zahraničních metod zase často nevypovídají o faktorech KPŽ, které by mohly být specifické pro české zaměstnance. Zaměření projektu bude tedy na tvorbu univerzálního a komplexního dotazníku, který by postihl široké spektrum ovlivňujících faktorů kvality pracovního života a byl vytvořen na míru kritériím, podle nichž hodnotí kvalitu pracovního života česká populace.

V teoretické části byly představeny jednotlivé koncepce kvality pracovního života, na základě kterých bylo analýzou komponent vyhodnoceno deset nejčastěji zmiňovaných klíčových faktorů kvality pracovního života. Ty byly následně blíže představeny ve třetí kapitole. Pátá kapitola se zabývá mimo jiné i zjišťováním kvality pracovního života v českém prostředí a představuje deset dimenzí kvality pracovního života podle Dufkové (2013), jež provedla komparovanou studii výzkumníků Hory a Vinopala. Faktory prezentované ve třetí kapitole a vyhodnocené ze zahraničních koncepcí KPŽ byly porovnány s faktory specifickými pro české prostředí, jež představila Dufková. Ze srovnání vyplynulo deset dimenzí kvality pracovního života, které jsou základem pro přípravu metod využitých v tomto výzkumném návrhu.

Pro návrh projektu byly vymezeny tyto výzkumné otázky:

- Jak hodnotí vybrané faktory kvality pracovního života čeští zaměstnanci?
- Jaké faktory kvality pracovního života jsou pro české zaměstnance důležité?

5.2 Design výzkumného projektu

Kvalita pracovního života je v této práci nahlížena perspektivou subjektivní, tedy z pohledu zaměstnance. Ve výzkumném návrhu je proto vhodné doplnit tvorbu kvantitativního metodologického nástroje, v tomto případě dotazníku, o kvalitativní metodu, v tomto případě focus group. Využita tedy bude metodologická triangulace, která kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístup a navyšuje různé aspekty validity sebraných dat (Denscombe, 2010). Jako první metoda bude použita focus group, jejíž výstupy budou aplikovány při tvorbě druhé metody dotazníku.

5.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor pro realizaci focus group i distribuci dotazníků bude vybrán prostřednictvím databáze RES (Registru ekonomických subjektů ČR). Kompletní databáze RES bude objednána u Českého statistického úřadu, a to na základě specifického hlediska výpisu podle převažující činnosti ekonomických subjektů (pořadové číslo 7 informační věty RES) a zařazení do institucionálního sektoru (kód 14 tamtéž). Získaná data tak budou předběžně přehledně rozdělená a struktura výběru konkrétních subjektů oslovených pro výzkum bude snazší („O registru – RES“, n.d.).

Účastníci focus group i respondenti pro dotazník budou tedy vybíráni z řad ekonomicky aktivního obyvatelstva ČR.

5.3.1 Výběr pro focus group

Účastníci focus group budou vybíráni generátorem náhodných čísel z databáze RES. Vybráno bude 8 subjektů, z každého subjektu bude osloven jeden účastník, jemuž bude nabídnuta účast ve výzkumu a finanční odměna. Informovaný souhlas s účastí bude účastníkům předložen v den konání focus group před zahájením diskuze s vysvětlením anonymity poskytnutých údajů.

5.3.2 Výběr pro distribuci dotazníku

Za použití generátoru náhodných čísel bude z každé z 22 oblastí převažující činnosti (včetně sekce nezařazených ekonomických subjektů) náhodně vybráno 40 ekonomických subjektů. Druhým kritériem výběru bude pokud možno rovnoměrné rozdělení vybraných subjektů v rámci veřejného a soukromého sektoru a sektoru domácnosti („Struktura národního hospodářství podle převažující činnosti a zařazení do institucionálních sektorů“, n.d.).

Výsledný počet vybraných subjektů bude tedy 880. Každý subjekt bude kontaktován e-mailem s nabídnutím účasti v dotazníkovém šetření. V případě právnických osob bude vznesena prosba o kontakt na vybraného zaměstnance (který vysloví k poskytnutí kontaktu souhlas). Z každého ekonomického subjektu tak bude vybrán jeden respondent.

Respondentům bude nabídnuta za účast v dotazníkovém šetření finanční odměna, budou ujištěni o anonymitě poskytnutých dat a poštou jim bude zaslán k podpisu informovaný souhlas s účastí ve výzkumu.

5.4 Metody, jejich administrace a výzkumný postup

1. Focus group

V českém prostředí bývají focus group někdy nazývané ohniskovými skupinami, zejména z toho důvodu, že ono ohnisko (z *angl. focus*), zaměření diskuze, určuje výzkumník. Kitzinger (2005) však označení „focus“ vymezuje jako termín, který označuje soustředění spíše než zaměření, neboť skupina je soustředěná na určitou formu řízené kolektivní aktivity. Z tohoto důvodu bude tato práce využívat zahraniční termín focus group.

Morgan (2001) definuje metodu focus group jako formu kvalitativního výzkumu, která je především skupinovým rozhovorem. Focus group je založená na vzájemné interakci respondentů, kteří diskutují o tématech, jež předloží výzkumník, resp. moderátor. Důvodem, proč jsou focus group využívány, je jejich přínos ve využívání skupinové interakce k získání údajů, které by bez ní (např. v individuálním rozhovoru) nebyly dostupné nebo byly dostupné jen obtížně. Primárním cílem focus group je podle Liamputtongové (2011) popsat a pochopit názory a interpretace vybrané skupiny lidí za účelem získání vhledu do specifické problematiky z pohledu členů této skupiny. Cílem focus group ovšem není dospět v diskuzi k nějakému konsenzu.

Focus group bývá ve výzkumu využívána nejen jako samostatná metoda nebo součást multimetodických studií, ale rovněž jako metoda doplňková. Jakožto taková se podle Morgana (2001) hojně uplatňuje při tvorbě dotazníků, kde přispívá třem potenciálním cílům: vymezení dimenzí dotazníku, vymezení položek, které by jednotlivé dimenze pokrývaly, a upřesnění formulace položek, které jsou pro respondenty srozumitelné. V tomto projektu by focus group naplňovala především první a druhý cíl a napomohla jak zhodnocení dimenzí kvality pracovního života, které byly pro dotazník předvybrány, tak případným vymezením faktorů, které tyto dimenze zahrnují.

Focus group je z metodologického hlediska orientovaná jako skupinový rozhovor v počtu 6 až 10 účastníků. V tomto projektu bude zvolen vzorek 8 účastníků. Focus group bude

realizována v prostorách Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Její průběh bude zaznamenán prostřednictvím nahrávacího zařízení.

Scénář focus group vychází z teoretické části a jeho stěžejní část bude zahrnovat otázky týkající se předem deseti vymezených dimenzí kvality pracovního života. Těmi jsou:

- Organizační kultura (sounáležitost s organizací, oddanost)
- Odměna (mzda, zaměstnanecké výhody)
- Příležitosti pro pracovní růst a rozvoj
- Vztahy na pracovišti (s nadřízenými i kolegy)
- Rovnováha mezi prací a osobním životem
- Participace na rozhodování
- Autonomie
- Rozmanitost úkolů
- Smysluplnost práce
- Zdravé pracovní podmínky (fyzické prostředí, časové rozvržení práce, vytíženost)

Jednotlivé oblasti byly přiblíženy ve třetí kapitole teoretické části práce. Každá dimenze bude v rámci focus group diskutována zvlášť. Účastníci budou dotázáni, nakolik vnímají dimenzi jako důležitou pro svou kvalitu pracovního života a jak se případně tato dimenze projevuje v praxi. Před uvedením každé dimenze a položením otázek skupině bude oblast několika větami stručně popsána, aby byly vymezeny rozsahy významu jednotlivých pojmů a účastníci byli seznámeni s přesným pojetím dané dimenze. V závěru focus group budou účastníci vybídnuti, aby uvedli jakékoli další faktory kvality pracovního života, které podle nich nezazněly a které vnímají jako důležité. Focus group bude zakončena diskuzí nad tím, co vlastně pojem kvalita pracovního života pro jednotlivé účastníky znamená.

2. Dotazník

Dotazník lze vymezit jako soubor písemně položených otázek či položek, seřazených v určitém cíleném pořadí, na něž respondent odpovídá písemně. Prostřednictvím dotazníku vytvářeného v tomto projektu je cílem zjistit prožívanou úroveň kvality pracovního života, tedy získat kvantitativní údaj.

Tvorba dotazníku bude vycházet z předem stanovených deseti dimenzí, které mohou být eventuálně modifikovány na základě výstupů získaných z metody focus group. Dotazník bude strukturovaný s uzavřenými otázkami, jednotlivé položky budou hodnoceny na Likertově pětibodové škále (Souhlasím – Spíše souhlasím – Ani ano/Ani ne – Spíše nesouhlasím –

Nesouhlasím). V předběžném návrhu je počítáno s navržením sedmi položek pro každou z deseti dimenzí, celkem by tedy první verze dotazníku čítala 70 položek.

První verze dotazníku bude podrobena nejprve kvalitativnímu zhodnocení položek cca 20 respondenty. Pro tuto pilotáž budou vybráni respondenti z řad studentů různých fakult Univerzity Karlovy, a to prostřednictvím příležitostného výběru. Dotazník jim bude předložen k vyplnění s cílem ověřit formulaci jednotlivých položek, jejich srozumitelnost a jazykovou korektnost a eliminovat nepřesnosti nebo potenciální nejasnosti. Po tomto zhodnocení a případných úpravách by byla první verze dotazníku připravena k distribuci.

Dotazník bude mezi respondenty distribuován elektronicky prostřednictvím e-mailu. Bude vyhotovený v onlinové podobě na vlastní webové stránce, pro přístup k dotazníku bude potřeba uvést unikátní přístupový kód, jímž bude daný respondent označen. Přidělené kódy budou spolu s odkazem na adresu dotazníku zasílány respondentům e-mailem. Jednotlivé otázky se budou na stránce objevovat po jedné bez možnosti přeskokování či návratu k již zodpovězeným otázkám. Tím bude zajištěno, že vyplněné dotazníky nebudou obsahovat skór nezodpovězených otázek. Respondenti budou požádáni, aby dotazník vyplnili do týdne od data zaslání, po týdnu budou rozeslány e-maily těm, kteří tak ještě neučiní, aby byla zajištěna co nejvyšší návratnost dotazníku.

5.5 Zpracování dat

1. Vyhodnocení focus group

Audionáhravka z průběhu focus group bude nejprve přepsána do písemné podoby. Tento transkript bude následně předmětem metody otevřeného kódování. Pro každý úsek diskuze vztahující se ke konkrétní dimenzi kvality pracovního života se analyzují získaná data do podoby vymezených jednotek, tzv. kódů. Z otevřené analýzy budou formulovány konkrétní faktory a jevy charakteristické pro danou dimenzi tak, jak ji vnímají zaměstnanci. Ty budou sloužit jako podklad pro tvorbu dotazníkových položek.

2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky dat obdržených v první distribuci dotazníku budou podrobeny položkové analýze tak, aby byly eliminovány nevhodné položky. Bude vypočítána obtížnost položek, na jejímž základě budou vyloučeny položky vybočující ze stanoveného intervalu 0,1-0,9. Poté bude provedena korelace s hrubými skóry, při níž budou vyloučeny položky s hodnotou nižší než 0,2.

Následovat bude kontrola reliability, jež bude ověřována pomocí metod Cronbachovo alfa a split-half. V závěru tvorby dotazníku budou vytvořeny odpovídající normy na základě hrubých skóre všech respondentů, kteří se zúčastnili šetření. Nebudou-li výsledky odpovídat normálnímu rozložení, bude využito McCullovy plošné transformace. Ze Z-skóru budou vypočteny hodnoty pro steny, staniny, IQ-skór a T-skór.

Na základě výše uvedeného zpracování dat bude vyhotovena finální verze dotazníku a manuál jeho manipulace.

5.6 Diskuze

Diskuze by v první řadě shrnula výsledky výzkumu a adresovala výzkumné otázky navržené v úvodu projektu. Pokud by realizace standardizovaného dotazníku byla úspěšná, představovala by významný přínos v oblasti zjišťování kvality pracovního života v České republice. Údaje, které by dotazník mohl poskytnout, by byly pro organizace cenným prostředkem zpětné vazby a nástrojem pro potenciální zkvalitňování pracovních podmínek zaměstnanců.

Předloženy by též byly návrhy pro další validizační studie dotazníku. Příkladem může být návrh zjišťování obsahové validity pomocí CVR (content validity ratio). Limitem tohoto proponovaného projektu je nedostatečná kontrola již formulovaných položek dotazníku. Kvalitativní pilotáž sice ošetří případné nejasnosti, nesrozumitelnost či problémy s jazykovou korektností, nicméně neposkytuje hlubší vhled do obsahu jednotlivých položek. Obsahová validita prostřednictvím CVR by toto úskalí mohla zmírnit. Dotazník by byl předložen skupině odborníků, kteří by nezávisle na sobě hodnotili položky v kontinuu jejich nezbytnosti, užitečnosti či neužitečnosti. Validizace by tedy proběhla formou odborného posouzení nezávislých profesionálů, jejichž názory by byly porovnány a na jejich základě by bylo vyvozeno finální stanovisko o validitě každé položky.

Dále by diskuze pojednala o možnostech další práce s prezentovaným dotazníkem. Univerzální hodnocení kvality pracovního života by sice mohlo zaměstnavateli poskytnout cenné informace, nicméně pokud by dotazník byl uzpůsobený školeným odborníkem na míru konkrétní organizaci a jejím specifikům, přinesl by další hodnotné poznatky. Jinou možností je případné navržení standardizovaných alternativ základního dotazníku, které by byly obsahově upravené podle specifik vybraných institucionálních sektorů (stavebnictví, vzdělávání, zdravotní a sociálně péče aj.).

Limity navrženého výzkumu

V první řadě je třeba uvědomit si, že určité limitace nesou už samotné metody zvolené pro výzkum – v tomto případě focus group a dotazník. Focus group může být negativně ovlivněna nedostatečnými či přehnanými zásahy moderátora, čemuž lze částečně předejít řádnou přípravou a proškolením moderátora před konáním focus group. Ve focus group také působí skupinové vlivy (konformita aj.), což by mohlo být zčásti ošetřeno v úvodu focus group prostřednictvím vytvoření uvolněné atmosféry a příjemného prostředí. Účastníci by byli důrazně vyzváni, aby se vyjadřovali volně a bez zábrán, byli by požádáni o stručné úvodní představení apod. Limitem focus group v tomto konkrétním výzkumu je pak riziko toho, že její výstupy neposkytnou dostatečné množství podkladů pro tvorbu sedmi položek ke každé z deseti dimenzí kvality pracovního života. Tento problém by bylo možné vyřešit konzultací další literatury, odborných názorů kolegů či uplatněním doplňkových metod (dotazníkové šetření veřejného mínění o kvalitě pracovního života apod.).

V případě dotazníku se jedná o možnou stylizaci odpovědí jednotlivých respondentů, což je typickým rizikem dotazníkových metod, v nichž se respondenti snaží o vytvoření vlastního pozitivního obrazu. S tímto problémem by se nejlépe pracovalo preventivně prostřednictvím zdůraznění anonymity odpovědí a prosbou o pravdivé názory a zhodnocení.

Limitem výzkumu je využití náhodného výběru, který, ač do určité míry korigován, nemusí představovat reprezentativní vzorek. Pro další práci s dotazníkem by bylo vhodné zvážit výběr kvótní, v němž by byla hlouběji analyzována jednotlivá kritéria rozdělení databáze RES (převažující činnost, institucionální sektor). Na základě této analýzy by byly subjekty vybrány formou přesně odpovídajících kvót, což by zvýšilo reprezentativnost vzorku.

Vhodným krokem při tvorbě dotazníku by také bylo znovuověření jeho znění – vyšší počet šetření by přispěl jeho standardizaci. Dalším návrhem je opětovné užití kvalitativní metody focus group poté, co nabude dotazník své první finální verze. Předmětem diskuze ve focus group by však tentokrát byly jednotlivé dotazníkové položky.

Zjevnou limitací tohoto výzkumného projektu je jeho nákladnost, a to jak v rámci časové náročnosti, tak v rámci nákladnosti finanční. Vzhledem k hypotetičnosti projektu nebyly finanční zdroje limitované, nicméně v reálném scénáriu by pravděpodobně nebylo možné financovat výzkum odměňováním všech účastníků. Náhradou za finanční odměnu by mohla být jakási barterová výměna – za poskytnuté údaje do výzkumu by výsledný standardizovaný dotazník mohl být danému ekonomickému subjektu poskytnutý k využití zdarma.

Závěr

Předkládaná bakalářská práce si kladla za cíl zmapovat historický i teoretický kontext kvality pracovního života a začlenit ji do komplexu prožívání zaměstnance tak, aby byl poskytnout základ pro praktické využití těchto poznatků, jež je nastíněno v aplikační části práce. První dvě kapitoly se věnují kontextu kvality pracovního života. Zejména první z nich napomáhá ukotvení tohoto konceptu do širších historických souvislostí a východisek, z nichž byla kvalita pracovního života utvořena. Vhled do vývoje a vymezení konceptu byl pojat v poměrně velké šíři, přesto by jeho téma vystačilo na samostatnou práci a první kapitolu je vhodné brát jako případný zdroj dalšího poznávání, který nasměruje k vhodným pramenům. Jakožto uvozující představení problematiky KPŽ se však snaží plnit svůj účel a napomáhat čtenáři v rychlé orientaci v daném tématu.

Druhá kapitola zasahuje podrobněji do jednotlivých akademických i institucionálních koncepcí kvality pracovního života. Na základě názoru řady autorů je v akademické rovině pilířem práce Waltonova koncepce, již je za účelem hodnotného vymezení této problematiky věnován největší prostor. Vzhledem k tomu, že řada autorů z Waltonovy koncepce vychází, byly následně prezentované teorie porovnány nejen do jisté míry mezi sebou, ale především s Waltonovým pojetím. Ve výsledku se ukazuje, že ačkoli formulace dimenzí se v průběhu let a nových koncepcí poněkud obměňuje, Waltonova teorie dosud představuje všeobjímající přístup k problematice kvality pracovního života, který postihuje značnou šíři jejích činitelů. Dále je třeba si uvědomit, že vybrané koncepce sice představují jedny z nejvýznamnějších a nejvlivnějších pojetí kvality pracovního života, která v průběhu let vznikla, rozhodně však nejde o vyčerpávající výčet všech koncepcí, s nimiž výzkumníci v minulosti pracovali. Opět jde o téma hodné dalšího hlubšího bádání. V institucionální rovině je pak možné shledat se s poněkud objektivněji zaměřenými, tzv. makro dimenzemi, které zohledňují do značné míry i hledisko organizace a organizačního řízení.

Třetí kapitola je rychlým představením deseti vybraných faktorů kvality pracovního života, jež byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější z představených koncepcí v druhé kapitole. Vzhledem k tomu, že jde o předmět vlastní úvahy a že každá z deseti zvolených dimenzí představuje samotnou komplexní problematiku, byl pro zpracování zvolen model spíše stručného a povrchního nastínění jednotlivých faktorů, které účelově poslouží pro výstup v praktické části práce. Vybrané faktory ovšem vycházejí ze silného teoretického základu, a pokud by tato problematika byla dále adresována v budoucnu, případně pokud by byl realizovaný výzkumný projekt, bylo by vhodné či přímo nezbytné zaměřit se na jednotlivé dimenze mnohem obsáhleji.

Závěrečná kapitola teoretické části se věnuje nástrojům měření kvality pracovního života v evropském i českém prostředí. V úvodu je nastíněna problematičnost tvorby vhodných metod, které by KPŽ hodnotily v celé její šíři. Jsou zde rovněž představeny tendence teoretických východisek zahraničních metod, mezi nimiž je opět nejsilnější Waltonova teorie osmi dimenzí kvality pracovního života. Jako nejčastěji užívaná a výstižná metoda hodnocení KPŽ je prezentován dotazník. Následuje představení nástrojů v současnosti využívaných v zahraničí a standardizovaného nástroje pro měření KPŽ v České republice. Vzhledem k tomu, že v ČR nebyla problematika kvality pracovního života prozatím zkoumána tak dopodrobna jako v jiných státech Evropské unie, kapitola stručně představuje i existující metodologické a teoretické koncepce, které u nás doposud vznikly.

Praktická část přímo vychází zejména z druhé, třetí a čtvrté kapitoly teoretické části a navrhuje výzkumný projekt, v němž by za pomoci kvalitativního i kvantitativního přístupu vznikla standardizovaná dotazníková metoda pro hodnocení KPŽ v České republice. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt v hypotetické rovině, která není omezená finančními či logistickými prostředky, je návrh pojatý v poměrně značném formátu, který by s vysokou pravděpodobností musel být v reálném prostředí poněkud redukován. Přesto byl kladen důraz na potenciální realistickou aplikaci proponovaného projektu.

Závěrem už je jen třeba podotknout, že ačkoli kvalita pracovního života z pohledu zaměstnanců přináší řadu originálních poznatků, v reálném prostředí je nutné tento konstrukt nahlížet v celé jeho komplexitě – tedy jak z perspektivy subjektivní, tak z perspektivy objektivní. Benefity zkvalitňování pracovního života působí ve třech odlišných oblastech – v životě zaměstnance, organizace i širší společnosti, které se vzájemně ovlivňují. Je-li kvalita pracovního života ovlivňována na jedné z těchto úrovní, je třeba mít na paměti, že má zároveň dopad i na další dvě oblasti. Z toho důvodu je nutné pokoušet se v praxi nahlížet tento konstrukt komplexně a obezřetně, aby vedl k žádoucím výsledkům.

Seznam použité literatury

About EMCC. (16. 8. 2013). In *Eurofound*. Dostupné z:

<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/about.htm>

About EWCO. (17. 12. 2007). In *Eurofound*. Dostupné z:

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/about.htm>

Albrecht, K. (2013). *Employee Quality of Worklife Survey (EQWLS): Preliminary Assessment Questionnaire*. Karl Albrecht International. Dostupné z:

<https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht-EQWLS-Survey-Qnr.pdf>

ANNACT. (mai/juin 2007). La qualité de vie au travail: l'affaire de chacun, le bien-être de tous! *Travail et Changement*, 2-3.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 379-386.

Boisvert, M. (1977). *La qualité de vie au travail*. Montréal: École des Hautes Études Commerciales.

Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2005). *A Primer on Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Bustillo, R. M., Fernández-Macías, E., Antón, J. I., & Esteve, F. (2009). *Indicators of Job Quality in the European Union*. Brussels: European Parliament.

Cajthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Carlson, H. C. (1980). A model of quality of work life as a developmental process. In W. W. Burke & L. D. Goodstein (Eds.), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice* (83-123). San Diego: University Associates.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behaviour at Work: Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, L. E., & Cherns, A. B. (1975). *The quality of working life, Volume 1*. New York: Free Press.
- Davis, L. E. (1977). Enhancing the quality of working life. *International Labour Review*, 116(1), 53-65.
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: for small scale research projects*. Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press.
- Dufková, M. (2013). *Ovlivňování kvality pracovního života rozvojovými aktivitami*. Nerepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Dupuis, G., Taillefer, M. C., Étienne, A. M., Fontaine, O., Boivin, O. S., & Von Turk, A. (2000). Measurement of quality of life in cardiac rehabilitation. In J. Jobin, F. Maltais & P. Leblanc (Eds.), *Advances in cardiopulmonary rehabilitation* (247-273). Champaign: Human Kinetics.
- Dvořáková, Z. (2005). Podmínky pro rovné zacházení a zlepšování kvality pracovního života. Kvalita pracovního života, rovné zacházení a řízení lidí. *Acta Oeconomica Pragensia*, 8(13), 23-37.
- Easton, S. A., & Van Laar, D. L. (2012). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life*. Portsmouth: University of Portsmouth.
- Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 275–291.
- European Commission. *Employment in Europe 2008*. Brussels: Governatori, M., Grzegorzewska, M., Maier, C., Medeiros, J., Meyermans, E. & Minty, P.
- Faghieh, M. D., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 135-144.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.

- Goode, D. A. (1989). Quality of life, quality of work life. In W. E. Kiernan & R. L. Schalock (Eds.), *Economics, Industry and Disability: A Look Ahead* (337-349). Baltimore: P. H. Brookes Publishing Company.
- Gordon, G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hora, O. (2010). Kvalita pracovního života v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií: případová studie. In J. Winkler (Ed.). *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. 1. vyd. (9-28). Brno: Masarykova univerzita.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Kashani, F. H. (2012). A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9523-9531.
- Kiernan, W. E., & Knutson, K. (1990). Quality of work life. In R. L. Schalock & M. J. Begab (Eds.), *Quality of Life: Perspectives and Issues* (101-114). Washington: American Association of Mental Retardation.
- Kitzinger, J. (2005). Focus group research: Using group dynamics to explore perceptions, experiences and understandings. In I. Holloway (Ed.), *Qualitative research in health care* (56-70). Maidenhead: Open University Press.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kumar, A., & Tripathi, S. K. (1993). Small group participation and Quality of Working Life: A study in Rourkela Steel Plant. *The Indian Journal of Labour Economics*, 36(4), 825-828.
- Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422- 437.
- Lawler, E. E. III. (1975). Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life, Volume 1* (123-133). New York: Free Press.

- Lewis, S., (1997). An International Perspective on Work-Family Issues. In: S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World* (91-103). Westport: Quorum Books.
- Liamputtong, P. (2011). *Focus group methodology: Principles and Practice*. London: SAGE.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: QVT*. São Paulo: Atlas.
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368.
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. New York: Routledge.
- Morgan, D. L. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. III. (1983). Quality of work life: Perceptions and direction. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.
- Normala, D. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82.
- O registru – RES. (n.d.). In *Český statistický úřad*. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o_registru_res
- Quality of Worklife Questionnaire. (19. 8. 2013). In *Centers for Disease Control and Prevention*. Dostupné z: <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/qwlquest.html>
- Reena, K. K. (2009). *Quality of work life and occupational stress among the library professionals in Kerala*. Nепublikovaná disertační práce. Kerala: University of Calicut.
- Riegel, K. (2003). Práce a organizace. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel, J. Hoskovec (Eds.), *Psychologie ve světě práce* (137-177). Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Rossi, A. M., Quick, J. C., & Perrewé, P. L. (2009). *Stress and Quality of Working Life: The positive and the negative*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Royuela, V., López-Tamayo, J., & Suriñato, J. (2007). *The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?*. Barcelona: Research Institute of Applied Economics.

- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organizational development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2), 393–417.
- Scully, J., Kirkpatrick, A., & Locke, E. (1995). Locus of Knowledge as a Determination of the Effects of Participation on Performance, Affect, and Perceptions. *Organizational Behaviour Human Decision Making Process*, 61, 276-288.
- Seashore, S. E. (1975). Defining and measuring the quality of working life. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life, Volume 1* (105-118). New York: Free Press.
- Sheppard, H. L. (1975). Some indicators of quality of working life: A simplified approach to measurement. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life, Volume 1* (119-122). New York: Free Press.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55 (3), 241-255.
- Struktura národního hospodářství podle převažující činnosti a zařazení do institucionálních sektorů. (n.d.). In *Český statistický úřad*. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/BC002C6B2C/\\$File/tabsna_032014.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/BC002C6B2C/$File/tabsna_032014.pdf)
- Svobodová, L. (2006). Kvalita pracovního života – změny ve světě práce, modely, indikátory. *Konference Aktuální otázky bezpečnosti práce*. Stará Lesná. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_kvalita_pracovniho_zivota.doc
- Štikar, J. (2003). Práce a její podmínky. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel, J. Hoskovec (Eds.), *Psychologie ve světě práce* (137-177). Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Taylor, J. C. (1978). An empirical examination of the dimensions of quality of working life. *Omega*, 6(2), 153–160.
- Timossi, L. S., Pedroso, B., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2008). Evaluation of quality of work life: An Adaptation from the Walton's QWL Model. *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Brazil: Rio de Janeiro.
- Trist, E. L., & Westley, W. A. (1981). *La qualité de la vie au travail dans la fonction publique fédérale*. Ottawa: Labour Canada.

- Turcotte, P. R. (1988). *QVT: La Qualité de Vie au Travail: Une Voie vers l'Excellence*. Montréal: Agence d'ARC.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Ventegotd, S., Andersen, N. J., Kandel, I., Enevoldsen, L. & Merrick, J. (2009). How to Improve Working-Life Quality, Quality of Life and Health. In S. Ventegotd & J. Merrick. *Health and Happiness from Meaningful Work: Research in Quality of Working Life* (77-108). New York: Nova Science Publishers.
- Vinopal, J. (2011). Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis*, 47(5), 937-965.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Walton, R. E. (1974). Improving the Quality of Work Life. *Harvard Business Review*, 52(3), May- June 1974, 12, 16, 155.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life: Problems, Prospects, and the State of the Art Volume 1* (91-104). New York: Free Press.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yusuf, S. M. A. (1995). *Quality of working life as a function of socio-technical system*. New Delhi: Mittal Publications.